

NC

Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie

CRÉDOC

CREDOC
"Bibliothèque"
142, rue du Chevaleret
75013 PARIS
Tél. : (1) 40 77 85 06

LES PERFORMANCES
DANS LA GRANDE DISTRIBUTION
ALIMENTAIRE

Philippe MOATI

Sou1990-706

1

Les performances dans la grande
distribution alimentaire / Philippe
Moati. (Nov. 1990).

Novembre 1990

CREDOC-Bibliothèque



142, rue du Chevaleret - 75013 PARIS

Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie
Equipe "Prospective de la Consommation"

CRÉDOC

LES PERFORMANCES
DANS LA GRANDE DISTRIBUTION
ALIMENTAIRE

Philippe MOATI

Novembre 1990

AVERTISSEMENT

Cette étude des performances de la grande distribution a été réalisée au Crédoc simultanément à une étude des stratégies d'intégration dans la grande distribution alimentaire, réalisée par Lylian Vignau¹. Cette simultanéité a permis des échanges de vues fructueux entre les deux auteurs. Les domaines d'analyse des deux études sont toutefois relativement éloignés : la présente étude dresse un panorama général du fonctionnement de la grande distribution, analyse les stratégies et performances des groupes dans leur globalité et contient une évaluation originale des déterminants des résultats des magasins; l'étude de L. Vignau s'intéresse exclusivement aux stratégies d'intégration amont des groupes de la grande distribution dans l'industrie agro-alimentaire. Elle a à cet égard fournit à la présente étude de précieux éléments d'information sur l'état de la diversification dans les IAA des groupes de la grande distribution.

¹ Lylian Vignau, "Intégration verticale et grande distribution dans la filière alimentaire", Collection des Rapports, n° 89, novembre 1990, Crédoc.

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE - LES CONDITIONS DE BASE : les limites de la croissance extensive	2
Chapitre 1 - Le marché alimentaire est saturé	2
Chapitre 2 - Les perspectives de gains de parts de marché dans l'alimentaire s'assombrissent	8
Chapitre 3 - Les gains de parts de marché dans le non-alimentaire imposent un infléchissement des stratégies.....	15
Chapitre 4 - Les bonnes implantations se font plus rares.....	20
Chapitre 5 - Vers une mutation du régime de concurrence	23
DEUXIEME PARTIE - LES STRATEGIES D'ADAPTATION.....	33
Chapitre 6 - Les stratégies de diversification.....	34
a) La diversification vers les produits non-alimentaires	34
b) La diversification vers les services.....	36
* les services bancaires	36
* Les autres services	37
c) La diversification "externe"	38
Chapitre 7 - L'internationalisation.....	40
Chapitre 8 - La concentration de la grande distribution alimentaire	44
Chapitre 9 - La mise en place de stratégies de segmentation	47
Chapitre 10 - Le relèvement des marges.....	50
a) La diversification.....	50
b) Les produits distributeurs.....	50
c) La logistique	52
Conclusion : Vers un nouveau régime de concurrence	54
TROISIEME PARTIE - STRATEGIES ET PERFORMANCES DES GROUPES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE.....	56
Chapitre 11 - Performances comparées des groupes de la grande distribution alimentaire.....	58
Chapitre 12 - Analyse des principaux groupes	78
a) Leclerc	78
* Structures et stratégie	78
* Performances	80
b) Intermarché	82
* Structures et stratégie	82
* Performances	84
c) Système U	86
* Structures et stratégie	86
* Performances	87

d) Promodès	88
* Structures et stratégie	88
* Performances	92
e) Carrefour	94
* Structure et stratégie	94
* Performances	97
f) Euromarché	99
* Structures et stratégie	99
* Performances	100
g) Les Docks de France	102
* Structures et stratégie	102
* Performances	105
h) Casino	107
* Structures et stratégie	107
* Performances	112
i) Auchan	114
* Structures et stratégie	114
* Performances	116
j) Les Comptoirs Modernes	118
* Structures et stratégie	118
* Performances	120

QUATRIEME PARTIE - LES PERFORMANCES DES MAGASINS

Chapitre 13 - Les relations groupe-magasins	123
a) La politique d'approvisionnement	123
b) La politique de prix	124
c) La gestion de la trésorerie	125
d) La politique d'investissement	126
Chapitre 14 - Les déterminants des performances des magasins	128
a) Principaux indicateurs économiques et financiers	128
* Les hypermarchés	129
* Les supermarchés	141
b) Analyse des facteurs clés de succès des magasins	151
* Les hypermarchés	151
+ Excédent brut d'exploitation / (CA + subventions)	151
+ Résultat net / (CA + subventions)	156
+ Taux de croissance du CA par m ² de surface de vente	157
* Les supermarchés	159
+ Excédent brut d'exploitation / (CA + subventions)	161
+ Résultat net / (CA + subventions)	167
+ Taux de croissance du CA par m ² de surface de vente	169
ANNEXE - Répartition et densité des supers et des hypers par département	170

INTRODUCTION

L'apparition, puis le développement extrêmement rapide, de la grande distribution alimentaire est l'un des événements majeurs de modification des structures économiques et sociales françaises de la seconde moitié du 20^e siècle. Après avoir profondément bouleversé le paysage de la distribution française, le succès de la formule de vente en grandes surfaces modifie les relations avec les fournisseurs, ce qui a contribué au processus de concentration dans les industries agro-alimentaires.

Cette étude s'attache à préciser quelles sont les performances de la grande distribution alimentaire française, et quels en sont leurs déterminants. L'étude des performances s'appuie sur une analyse du fonctionnement du secteur de la grande distribution et de l'évolution de son régime de concurrence (première partie). L'évolution de l'environnement sectoriel a conduit les entreprises de la grande distribution à rechercher des stratégies d'adaptation (deuxième partie). La pertinence des choix stratégiques, mais aussi la capacité des entreprises à les mener à bien, étant données leurs forces et faiblesses respectives, sont des facteurs déterminants de leurs performances commerciales et financières. Pour les principaux groupes du secteur, nous procéderons à une analyse stratégique et à l'étude de leurs performances (troisième partie). Enfin, (quatrième partie) des performances des groupes aux performances des magasins, il peut exister un écart, particulièrement important pour un banquier désireux de prospecter au niveau des points de ventes. Nous nous attacherons à comprendre la nature des déterminants des performances commerciales et financières des magasins, dans une optique opérationnelle d'aide à l'évaluation.

PREMIERE PARTIE :

LES CONDITIONS DE BASE : Les limites de la croissance extensive

Les entreprises de la grande distribution alimentaire sont soumises à une évolution de leur environnement sectoriel sur lequel elles ne disposent que d'une faible capacité d'action. L'ensemble des menaces et opportunités que portent ces évolutions forment les conditions de base à partir desquelles les entreprises définissent leurs stratégies.

Les conditions de base dans la distribution alimentaire sont marquées par l'arrivée à maturité du marché de l'alimentation, par l'assombrissement des perspectives de gains de parts de marché supplémentaires pour la grande distribution, par l'infléchissement des stratégies qu'impose la poursuite de la pénétration des marchés des produits non-alimentaires, ainsi que par la raréfaction des implantations de qualité. L'ensemble de ces caractéristiques induisent une modification progressive des modalités de la concurrence traduisant le passage d'un mode extensif à un mode intensif d'exploitation du marché.

CHAPITRE 1 : LE MARCHE ALIMENTAIRE EST SATURE

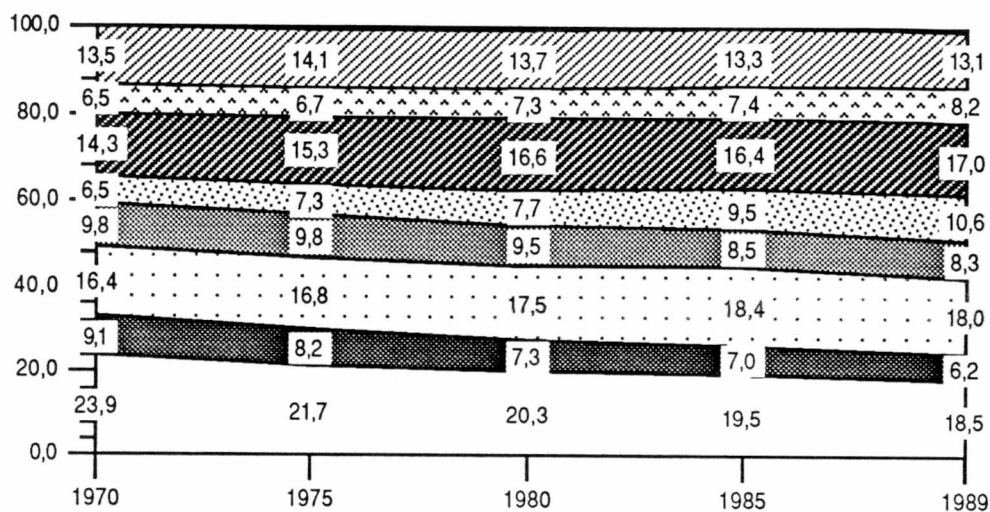
La dynamique de la consommation alimentaire constitue l'une des données fondamentales définissant l'univers concurrentiel de la grande distribution alimentaire.

Le marché des produits alimentaires représente en 1989 une enveloppe de quelques 672 Mds de Francs, ce qui en fait le plus gros marché des biens de consommation. De quoi susciter bien des convoitises...

Toutefois, répondant à un besoin "primaire", le marché des produits alimentaires subit de plein fouet le caractère implacable de la loi d'Engel. Aux termes de cette "loi", la part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages tend à se réduire à mesure que leur revenu augmente, au profit de dépenses plus "superflues" comme la santé ou les loisirs. On comprend aisément que lorsque l'on mange déjà à sa faim, un surcroît de revenu ne sera que marginalement consacré à manger davantage (ce qui ne signifie pas qu'il ne sera pas utilisé pour manger "mieux"). Ce qui est vrai à un moment donné au sein de la population (les riches dépensent moins pour leur alimentation, proportionnellement à leur revenu, que les pauvres), l'est également pour la population dans son ensemble quand son pouvoir d'achat global s'élève.

C'est ce que révèle la chute régulière du coefficient budgétaire des produits alimentaires, telle qu'illustrée par le graphique ci-dessous pour la période 1970-1989.

Evolution des coefficients budgétaires



- | | |
|--|--|
| Produits alimentaires, boissons | Services médicaux et de santé |
| Articles d'habillement (y-c chaussures) | Transports et communications |
| Logement, chauffage et éclairage | Loisirs, spect., enseignement, culture |
| Meubles, mat. ménager, art. de men. et d'entret. | Autres biens et services (y-c tabac) |

Source : INSEE

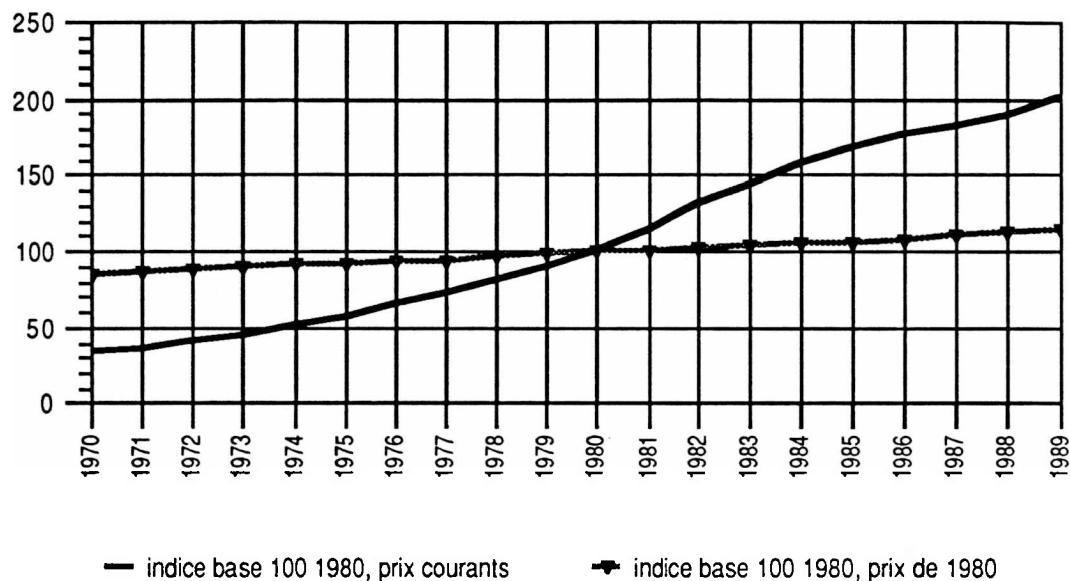
En 1970, les Français consacraient à l'alimentation, 23,9% de leur revenu consommé. Ce chiffre tombe à 18,5 % en 1989, soit une baisse de 5,4 points en 19 ans. Si la régression s'est quelque peu ralentie dans les années 80, il faut probablement y voir davantage l'influence de la moindre croissance du pouvoir d'achat que le signe d'une véritable relance de la consommation alimentaire.

Le graphique permet également de vérifier que cette diminution s'est opérée principalement au profit des dépenses de transport et communications, de services médicaux et de santé, et de loisirs, spectacles, enseignement et culture. Remarquons qu'il s'agit là en grande partie de services et non de biens matériels.

La baisse sensible du coefficient budgétaire des produits alimentaires ne signifie pas que le marché soit en régression. Au contraire, il a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 9,9 % sur la période 1970-1989. Sur la même période, pourtant, la consommation totale des ménages progressait au rythme de 11,6% par an. Si l'écart est sensible, on ne peut parler d'une récession du marché alimentaire.

Une part non négligeable de cette progression du marché en valeur est due à la hausse des prix, importante durant la première décennie étudiée (période forte inflation). Le graphique ci-dessous permet de comparer l'évolution en valeur et en volume (aux prix de 1980) du marché des produits alimentaires.

Evolution en valeur et en volume de la consommation de produits alimentaires et de boissons



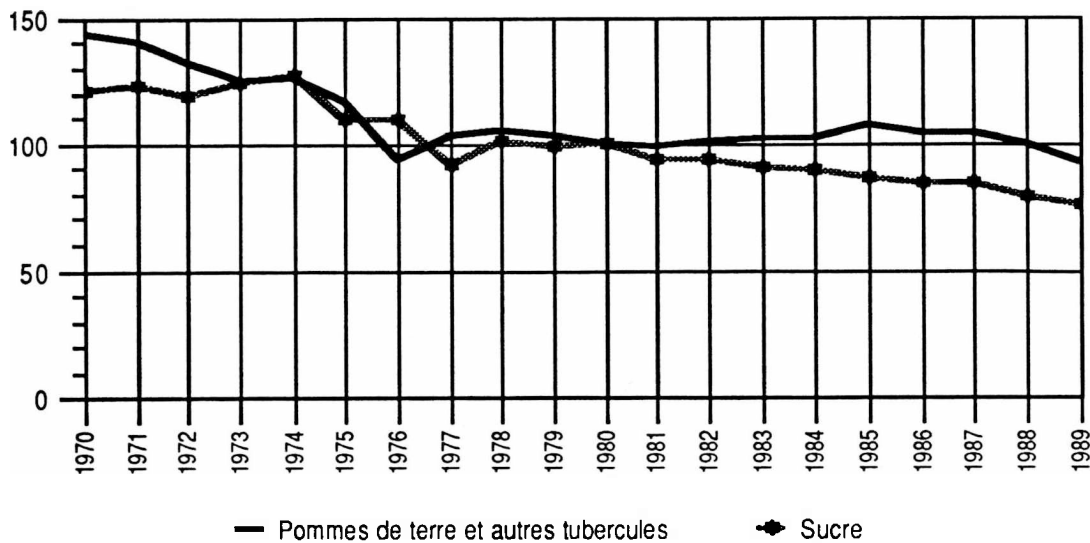
Source : INSEE

Le taux de croissance annuel moyen en Francs courants tombe à 1,6 % (3% pour l'ensemble de la consommation des ménages). Si la progression est relativement régulière tout au long de la période étudiée, depuis 1985 elle est en moyenne de 1,9 % par an. On peut voir derrière cette légère accélération les premiers signes de la reprise économique (on la retrouve, quoique moins forte, au niveau la consommation totale), mais aussi l'influence des nouveaux produits lancés sur le marché ces dernières années. Ces produits apportant de plus en plus de service au consommateur, incorporent davantage de valeur ajoutée et affichent de plus fortes valeurs unitaires. Les offreurs ont pris la mesure des limites de la croissance extensive du marché et tentent de promouvoir une croissance intensive fondée sur le renouvellement des caractéristiques de leurs produits. En tout état de cause, on prend peu de risque en affirmant qu'il n'y a pas de miracle de croissance à attendre du marché des produits alimentaires.

Ces chiffres globaux cachent d'importantes disparités par familles de produits. On peut grossièrement identifier trois groupes de grandes familles de produits selon la progressivité de leur marché.

Le sucre, ainsi que les pommes de terre et les autres tubercules, ont connu une baisse régulière en volume de leur marché. Produits énergétiques peu coûteux, ils voient leur rôle dans la nutrition des Français se réduire à mesure que le revenu de ceux-ci s'élève.

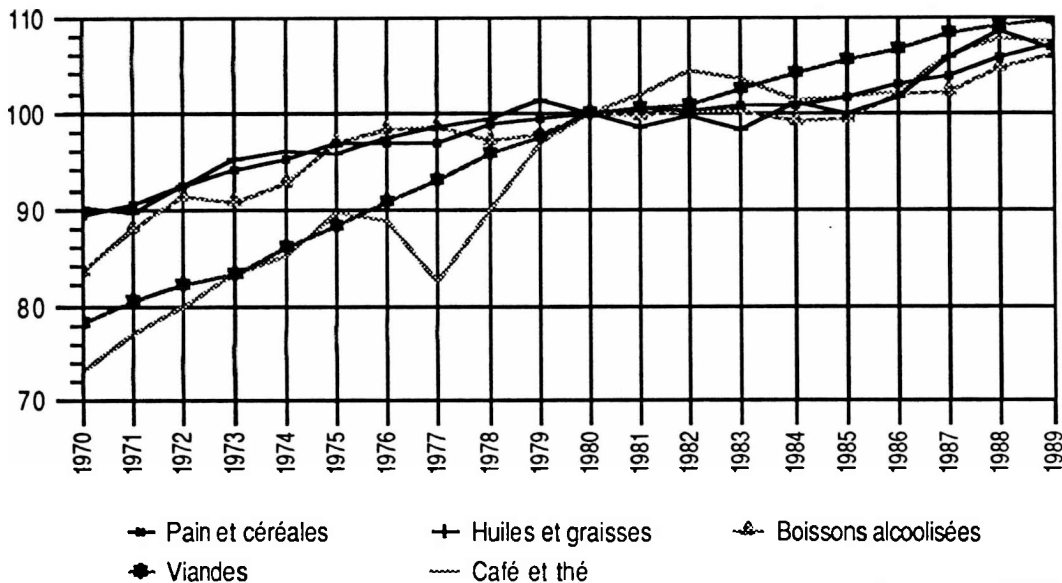
Evolution en volume de la consommation des produits alimentaires en déclin
(indice base 100 1980, prix de 1980)



Source : INSEE

Le pain et les céréales, les viandes dans leur ensemble, les huiles et graisses, le café et le thé, ainsi que les boissons alcoolisées n'ont bénéficié que d'une faible croissance moyenne sur les 20 dernières années. Ils ont été victimes des modifications des habitudes alimentaires et de la sensibilisation des français à la diététique et à la santé.

Evolution en volume de la consommation des produits alimentaires en faible croissance
(indice base 100 1980, prix de 1980)

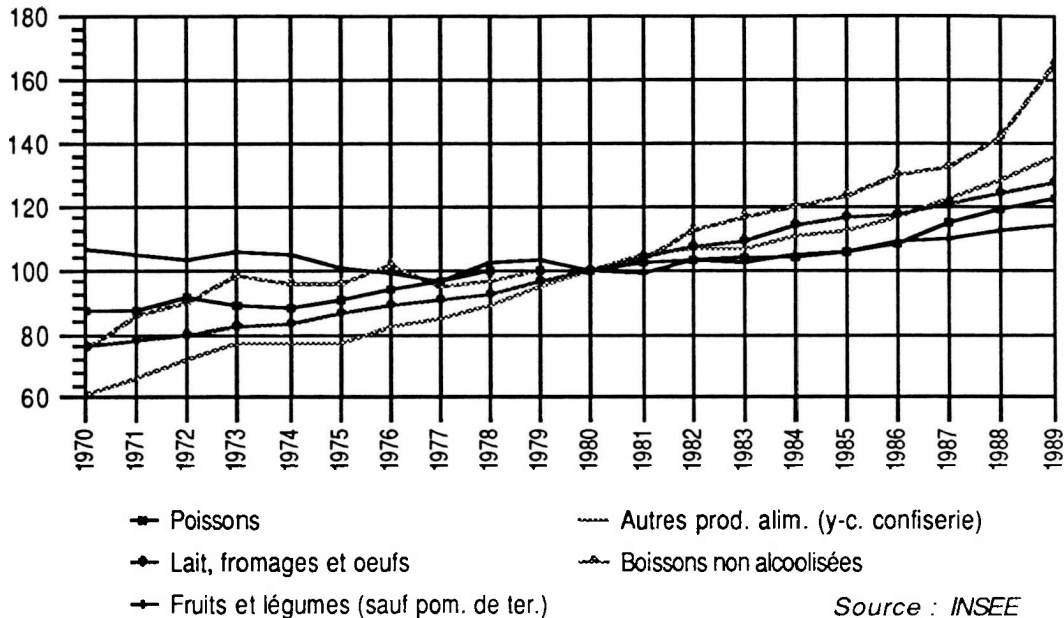


Source : INSEE

Le poisson, l'ensemble lait-fromages-oeufs, les fruits et légumes (hors pommes de terre), les boissons non alcoolisées ainsi que les autres produits alimentaires (parmi lesquels on trouve notamment la confiserie et les plats cuisinés) ont connu une croissance importante comparativement à l'ensemble du marché alimentaire. Les fruits et légumes bénéficient d'une

reprise faisant suite à la récession qu'avait connu ce marché dans les années 70. Notons la progression exceptionnelle des boissons non alcoolisées (tirée en grande partie par les jus de fruits).

Evolution en volume de la consommation des produits alimentaires en croissance
(indice base 100 1980, prix de 1980)



On retrouve derrière ces inégalités de croissance le mouvement de la consommation vers des produits plus nobles (et plus chers), répondant à des fonctions plus superflues (comme la confiserie ou les jus de fruits), ou incorporant davantage de valeur ajoutée génératrice de service pour le consommateur.

Le marché alimentaire est donc arrivé à maturité. Les modalités de la concurrence entre les offreurs sont caractéristiques d'un marché de consommation saturé à produits différenciables. Pour croître, les offreurs sont obligés de convoiter les parts de marché de leurs concurrents. Une véritable course à l'"innovation-différenciation-segmentation-discrimination"¹ est engagée menant à une exploitation de plus en plus intensive du marché par la prolifération des produits et des références ainsi que par le raccourcissement de leur cycle de vie.

Ces caractéristiques du marché des produits alimentaires sont fondamentales pour comprendre le fonctionnement et la dynamique du secteur de la grande distribution alimentaire. Les distributeurs s'adressent eux aussi à ce marché saturé. Ils vont donc s'engager dans une lutte sans merci pour le gain de parts de marché tout en s'efforçant de se ménager des portes de sorties dans un nombre croissant de voies de diversification. Par ailleurs, ils subissent l'influence des modalités de la concurrence entre producteurs. Les distributeurs doivent faire

¹ Pour une illustration de ce processus de concurrence sur le marché des produits allégés, voir Lahlou S., "Tout nouveau tout beau ou la précipitation innovatrice", RIA, n° 449, 8-16 octobre 1990, pp. 84-90.

face à des fournisseurs de plus en plus concentrés, disposant de marques soutenues par des budgets de communication colossaux qui en font à la fois des produits incontournables et le terrain d'une concurrence par les prix. Cette concurrence acharnée est génératrice de comportement de contournement dont la généralisation des produits distributeurs est l'exemple le plus clair. Les performances des opérateurs de la grande distribution alimentaire dépendent directement de leur capacité à gérer rigoureusement leur insertion stratégique dans cet environnement des plus concurrentiels.

CHAPITRE 2 - LES PERSPECTIVES DE GAINS DE PARTS DE MARCHÉ DANS L'ALIMENTAIRE S'ASSOMBRISSENT

Les entreprises de la grande distribution ont réussi une percée exceptionnelle sur le marché des produits alimentaires. Si des gains de parts de marché sont encore possibles, les perspectives de croissance s'assombrissent.

La grande distribution alimentaire² est une invention récente. Si tout un chacun s'accorde à dater de 1964 l'apparition du premier hypermarché, un certain flou régnait sur la naissance des supermarchés qui semblent avoir émergé progressivement par mutation des magasins d'alimentation générale dans le courant des années 50. Le premier supermarché de Paris a ouvert ses portes en 1958.

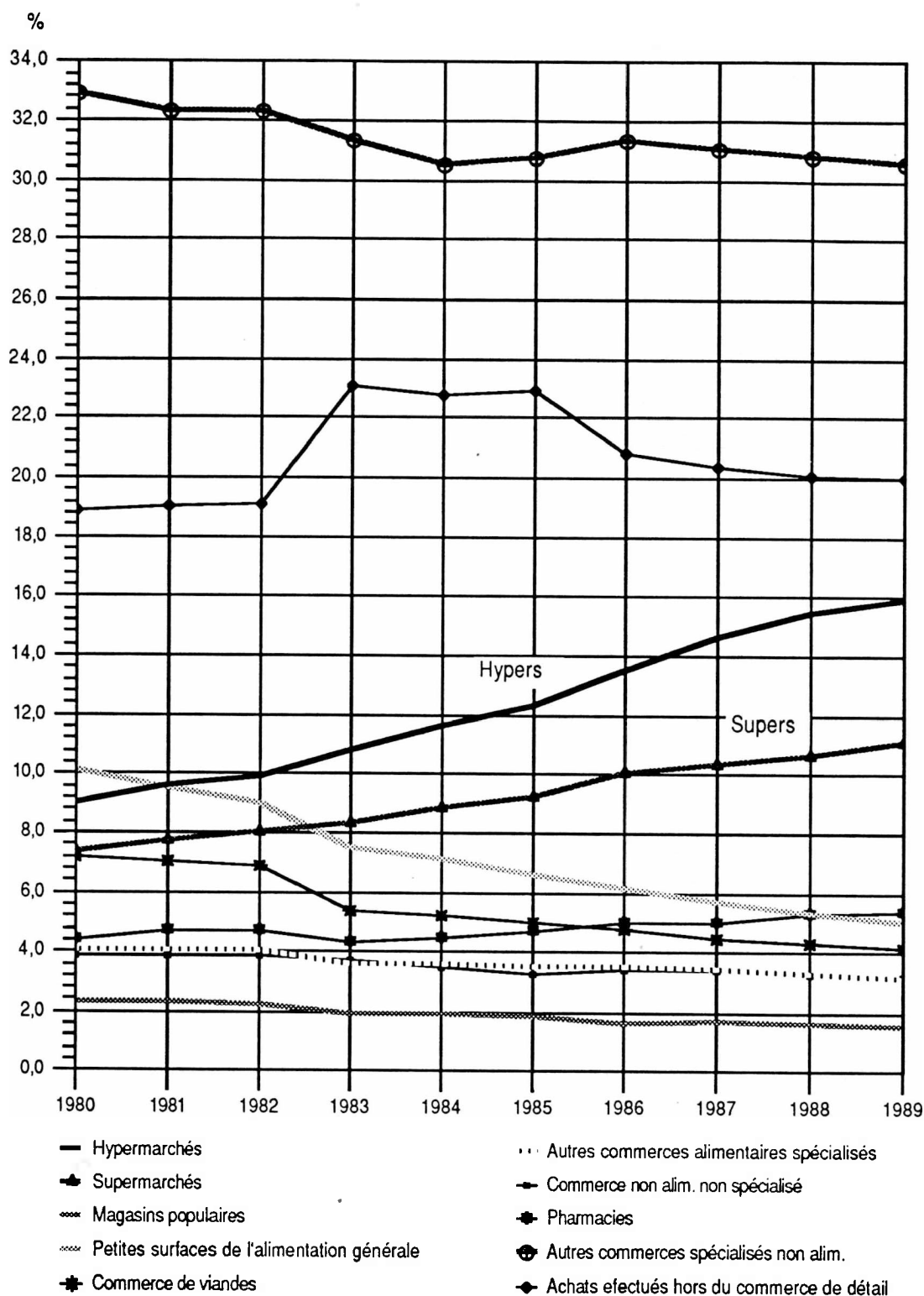
Fondée sur les 3 principes fondamentaux³ que sont le discount, le libre-service et la rotation rapide des stocks, la grande distribution s'est très rapidement imposée face aux autres formes de commerce alimentaire.

En 1989, la part de la grande distribution alimentaire (hypers + supers) dans l'ensemble des ventes au détail s'est élevée à 27 %. En 1980, elle n'était que de 16,3 %. Le graphique ci-dessous retrace l'évolution de la part de marché des principales formes de distribution entre ces deux dates.

² Tout au long de cette étude, nous entendrons derrière le terme de grande distribution alimentaire les seuls hypermarchés et supermarchés.

³ Voir Michel Poitevin, La distribution, Concurrence et rentabilité, Entreprise Moderne d'Édition, 1986, p. 34 et 35.

Evolution du partage des ventes au détail par circuit de distribution



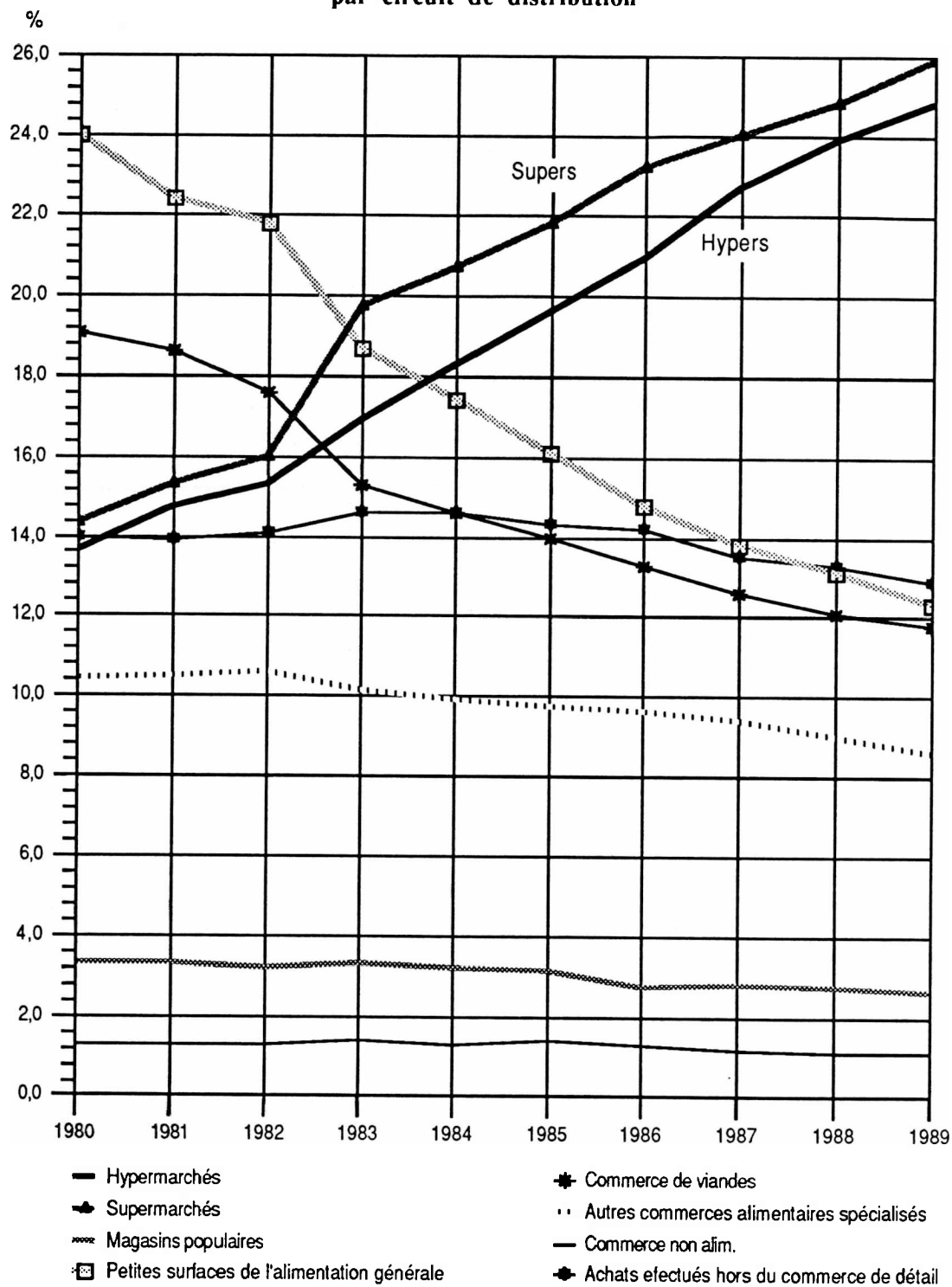
Source : INSEE

On voit que cette progression de la grande distribution alimentaire s'est opérée au détriment de l'ensemble des autres formes de commerce, à l'exception de la pharmacie et, mais de manière plus ambiguë, des achats effectués hors du commerce de détail (comités d'entreprises, ventes directes des producteurs, boulangeries...).

Cette percée est évidemment encore plus sensible dans le domaine des seuls produits alimentaires. La part de marché de la grande distribution passe alors à 50,7 % en 1989, contre 27,9 % en 1980.

Le graphique ci-dessous traduit l'importance de la redistribution des cartes qui s'est opérée dans la distribution alimentaire pendant les années 80. En 1980, les petites surfaces de l'alimentation générale se distinguaient très nettement comme la première forme de distribution avec une part de marché d'environ 24 %. Le commerce de viande (boucheries, charcuteries) arrivait en deuxième position avec 19 % du total. Les supermarchés se plaçaient, loin derrière, en troisième position (14,3 %). Les hypermarchés suivaient de très près (13,6 %) précédés toutefois par les achats réalisés hors du commerce de détail. En 1989, la suprématie des supers et des hypers est écrasante. Les petites surfaces d'alimentation générale chutent à la quatrième place, avec une perte de près de la moitié de leur part de marché de 1980. La dégradation de la position du commerce de la viande est presque aussi impressionnante (11,8% en 1989). Toutes les formes de commerce perdent des parts de marché. Les "autres commerces alimentaires spécialisés" (en particulier les maraîchers) sont sans doute ceux qui ont le mieux résisté.

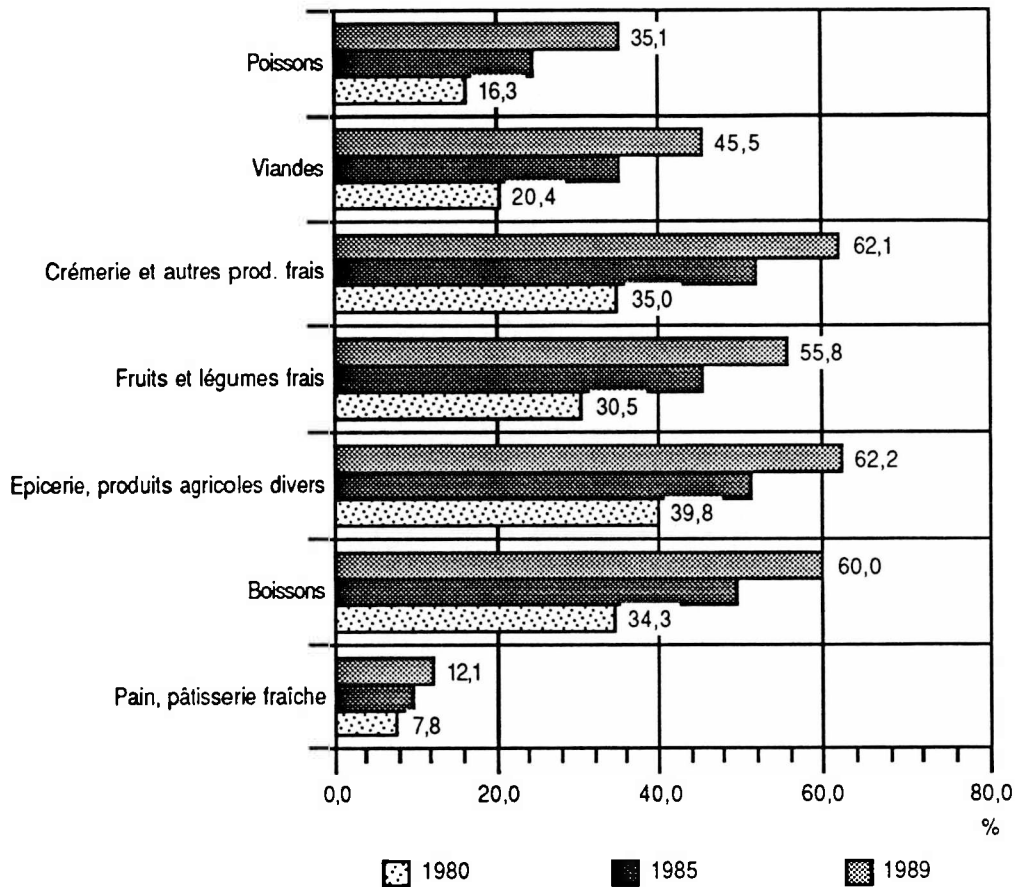
Evolution du partage des ventes au détail de produits alimentaires par circuit de distribution



Source : INSEE

La percée de la grande distribution s'est affirmée dans chacune des grandes familles de produits alimentaires.

Evolution de la part de la grande distribution alimentaire (hypers + supers) dans la consommation commercialisable des grandes familles de produits alimentaires



Source : INSEE

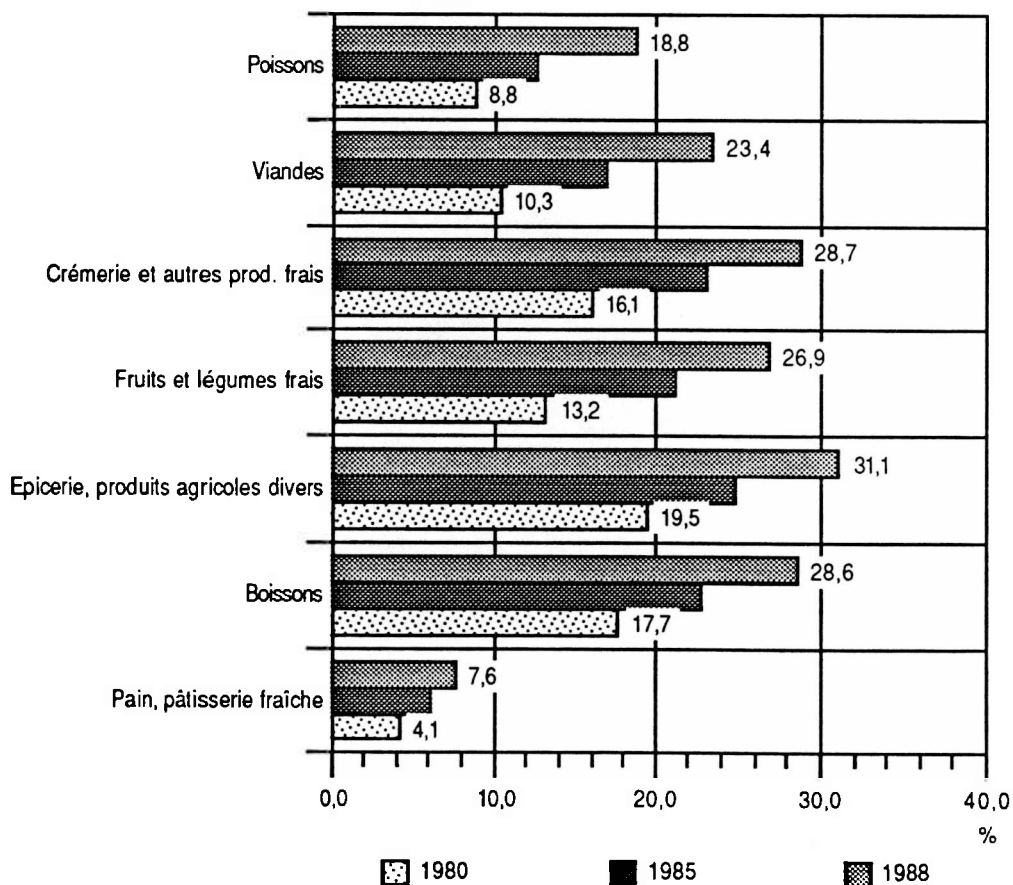
La part de marché de la grande distribution dépasse les 60 % dans la crémèrie et autres produits frais, l'épicerie et les boissons. C'est sur le marché du poisson et, plus encore, sur celui du pain et de la pâtisserie fraîche que sa pénétration est la plus mesurée (respectivement 35,1 % et 12,1% en 1989). Il s'agit là de produits dont les exigences en terme de fraîcheur et/ou de proximité les rendent plus inadaptés à la vente en grandes surfaces. C'est dans le domaine de la crémèrie et des autres produits frais que la progression de la part de marché entre 1980 et 1989 a été la plus importante (+27,1 points). La progression atteint une ampleur du même ordre sur les marchés des fruits et légumes frais (+25,3), des boissons (+25,7), de la viande (+25,1) et de l'épicerie (+22,4).

En terme de taux de croissance, la progression de la part de marché commence à se ralentir dans l'épicerie, les boissons et les produits frais; les niveaux de pénétration atteints sur ces marchés ne devraient pas tarder à se stabiliser. Par contre, la part du marché de la viande détenue par la grande distribution a plus que doublé depuis 1980 et le niveau atteint en 1989 (45,5%), comparé aux niveaux atteints sur les autres marchés, laisse encore une belle marge de progression potentielle. La croissance de la part de marché a également été très sensible dans le poisson où, encore plus nettement que pour la viande, la faiblesse relative de niveau de pénétration du marché (35,1 % en 1989) risque d'en faire une cible privilégiée du

développement des grandes surfaces dans les années à venir. Enfin, le pain et la pâtisserie fraîche cumulent le plus faible niveau de pénétration (12,1 % en 1989), le plus faible gain de part de marché (+ 4,3 points) et la moindre croissance de pénétration (+ 55 % de croissance de la part de marché). Il s'agit là d'un domaine encore relativement délaissé par la grande distribution, sans doute en raison des difficultés techniques et de la concurrence efficace des artisans boulangers. Toutefois, l'évolution de la technologie dans la boulangerie industrielle, le faible rythme d'expansion du marché alimentaire, l'arrivée à maturité de la pénétration de la grande distribution sur les principaux produits, risquent de faire de ce marché (qui représente quand même une enveloppe de plus de 46 Mds de Francs) un nouveau terrain d'attaque des grandes surfaces.

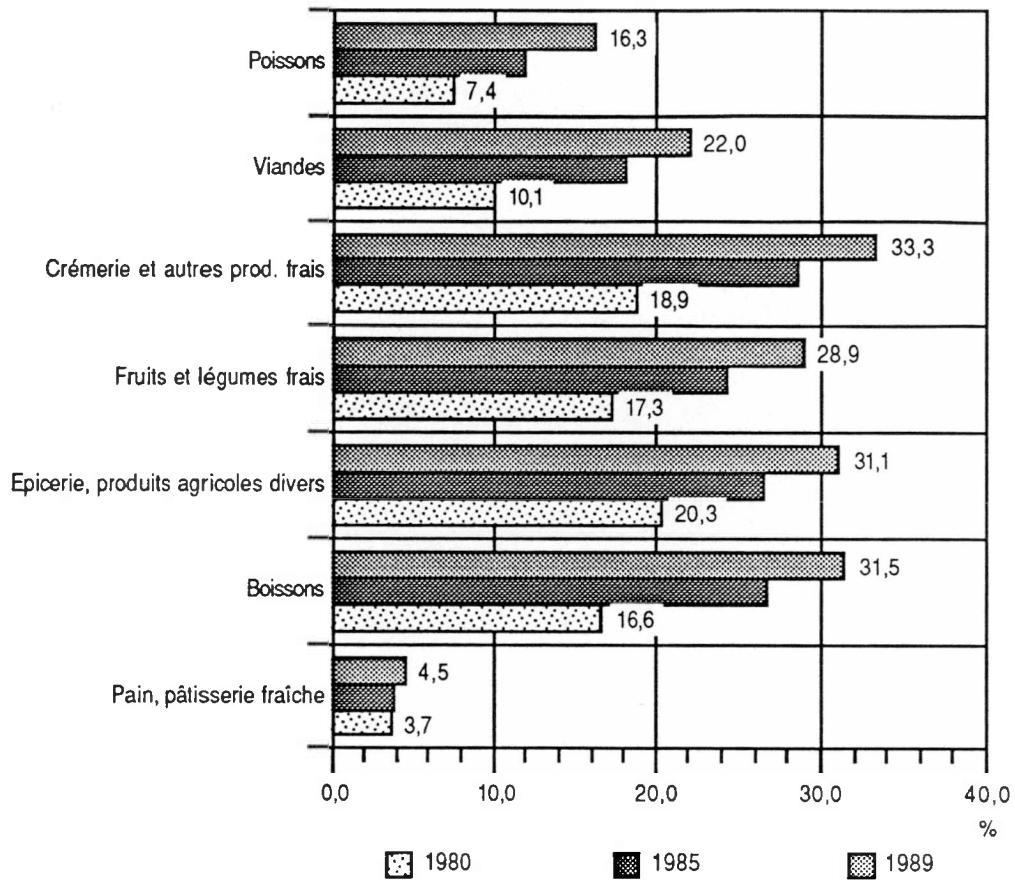
Les graphiques ci-dessous retracent ces résultats pour les hypermarchés puis pour les supermarchés.

Evolution de la part des hypermarchés dans la consommation commercialisable des grandes familles de produits alimentaires



Source : NSEE

Evolution de la part des supermarchés dans la consommation commercialisable des grandes familles de produits alimentaires

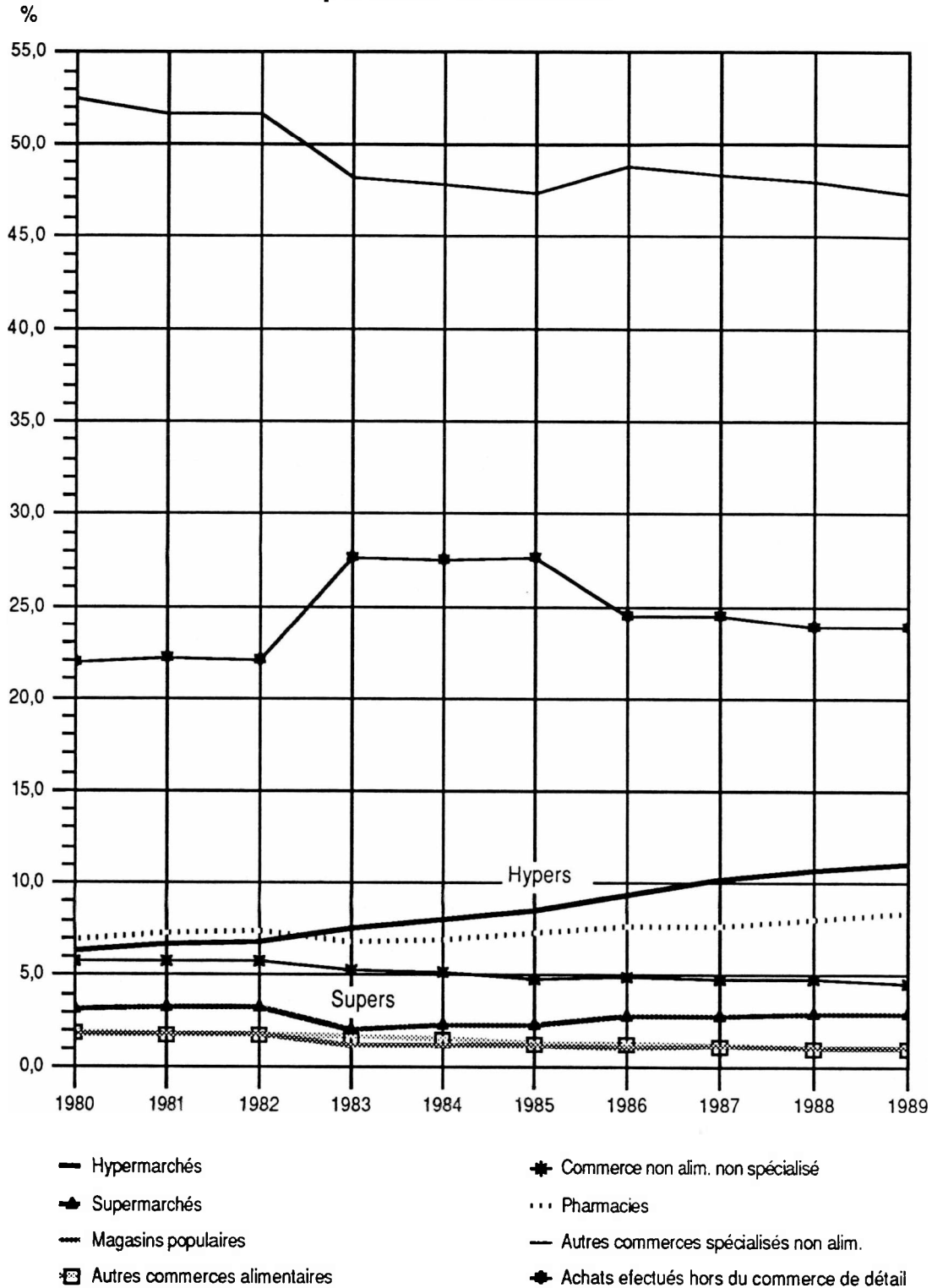


Source : INSEE

CHAPITRE 3 - LES GAINS DE PARTS DE MARCHE DANS LE NON-ALIMENTAIRE IMPOSENT UN INFLECHISSEMENT DES STRATEGIES

Même si elle est moins spectaculaire, la progression de la part de marché de la grande distribution alimentaire dans les ventes au détail de produits non-alimentaires est tout à fait sensible puisqu'elle passe de 9,4 % en 1980 à 13,9 % en 1989. Alors que supermarchés et hypermarchés enregistraient des évolutions très voisines dans le domaine de l'alimentaire, la progression de la pénétration dans le secteur non-alimentaire est une caractéristique des hypermarchés qui deviennent ainsi la 3^o forme de commerce non-alimentaire. Les répercussions sur les autres formes de distribution sont bien évidemment moins sensibles que dans le secteur alimentaire. Le commerce spécialisé (hors pharmacie) a tout de même perdu 5,2 points de part de marché.

**Evolution du partage des ventes au détail de produits non-alimentaires
par circuit de distribution**

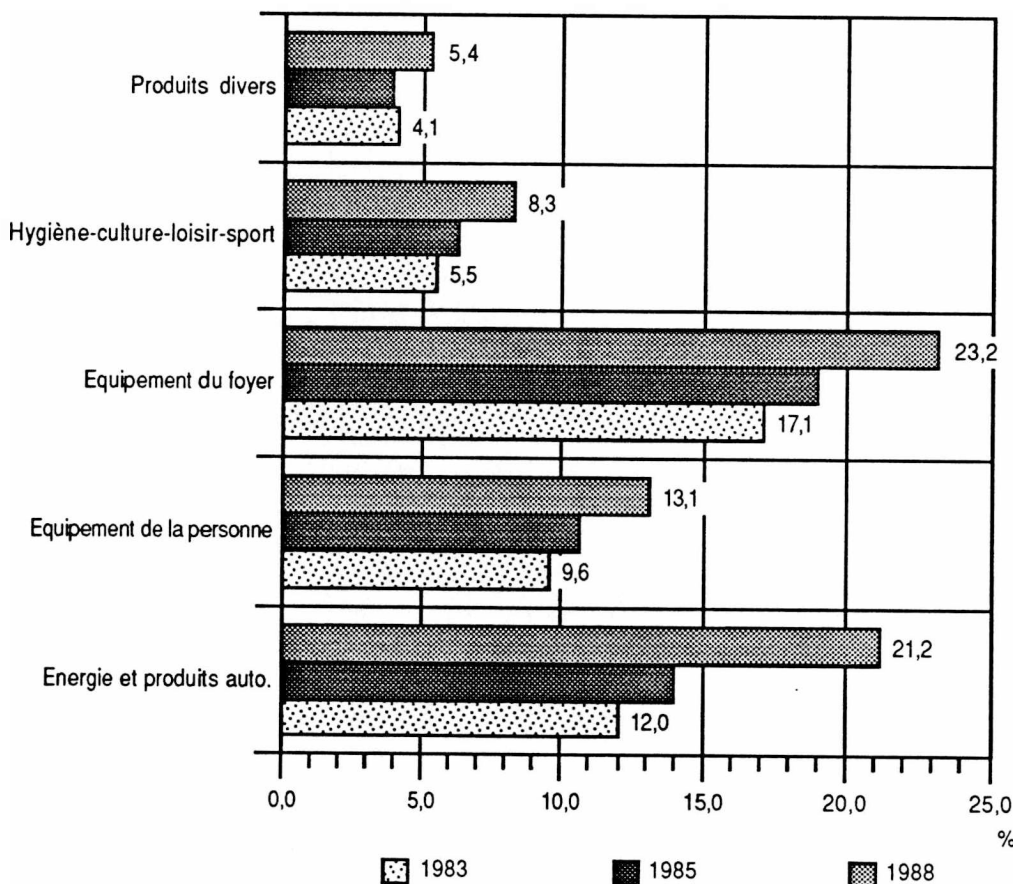


Source : INSEE

Par grande famille de produits, c'est dans l'équipement du foyer que la pénétration de la grande distribution alimentaire est la plus massive avec 23,2 % de part de marché, grâce à l'électroménager. Si la présence de la grande distribution est également substantielle dans le domaine de l'énergie et des produits raffinés (distribution de carburant principalement), elle est beaucoup plus modeste dans l'hygiène-culture-loisir-sport et les produits divers. Depuis 1983,

la grande distribution alimentaire a conquis des parts de marché dans chacune des grandes familles de produits étudiés. C'est au niveau de la famille énergie et produits automobiles que le progrès de la pénétration a été le plus important avec une augmentation de 77 % de la part de marché pour un gain de 9,6 points. La progression est également très marquée dans l'équipement du foyer (+ 6,1 points). La part de marché a augmenté de plus de 40 % dans l'hygiène-culture-loisir-sport et de 31 % dans l'équipement de la personne (principalement, chaussure et habillement). Toutefois, partant d'un niveau relativement faible, les gains ne sont respectivement sur ces deux marchés que de 2,8 et 3,5 points. Il n'y a que pour les produits divers (tabac, allumettes, horlogerie, bijouterie, plantes...) que la progression de la grande distribution est peu significative avec un gain de 1,3 point.

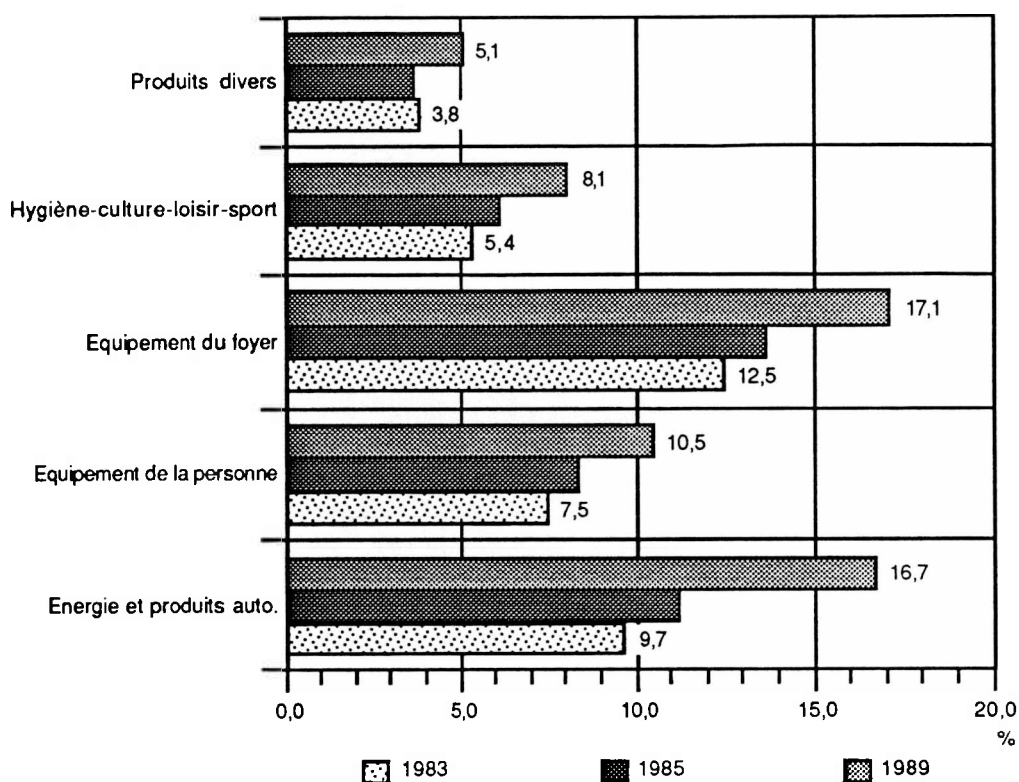
Evolution de la part de la grande distribution alimentaire (hypers + supers) dans la consommation commercialisable des grandes familles de produits non-alimentaires



Source : INSEE

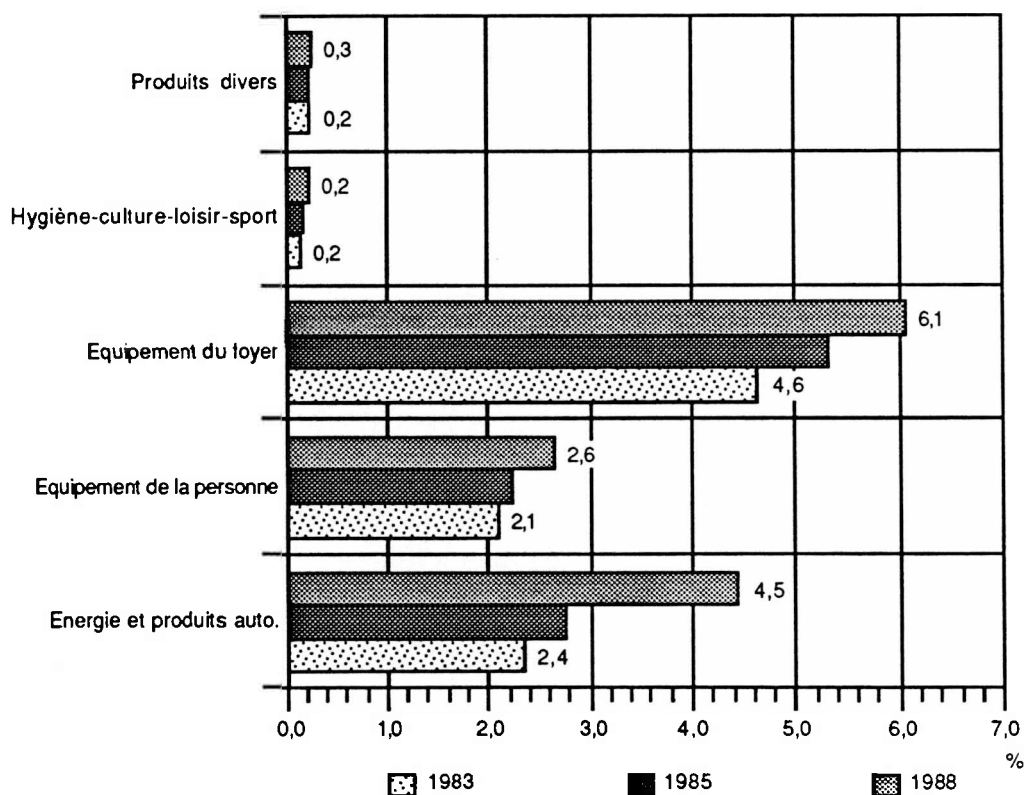
Les graphiques ci-dessous décomposent ces résultats entre hypermarchés et supermarchés. Ils montrent que le développement du non-alimentaire dans les supermarchés se fait en dehors des produits divers et des produits d'hygiène-culture-loisirs.

**Evolution de la part des hypermarchés dans la consommation commercialisable
des grandes familles de produits non-alimentaires**



Source : INSEE

**Evolution de la part des supermarchés dans la consommation commercialisable
des grandes familles de produits non-alimentaires**



Source : INSEE

La diversification vers le non-alimentaire est un axe stratégique majeur retenu par la grande distribution alimentaire. Face aux limites du marché alimentaire et au ralentissement des perspectives de gain de parts de marché supplémentaires, la pénétration du non-alimentaire apparaît comme un vecteur de croissance assez naturel. La démarche n'est pas nouvelle. La réussite y est moins évidente et la pénétration des grandes surfaces ne s'est pas traduit par le raz de marée qui avait suivi leur apparition sur le marché alimentaire. Les produits non-alimentaires sont souvent moins adaptés à une vente en libre service. Le consommateur réclame l'assistance d'une force commerciale compétente pour le conseiller. La rotation des stocks est moins rapide que dans l'alimentaire... Toutefois, une énergie considérable a été déployée afin de s'adapter (mais aussi d'adapter les produits) à la vente de ce type de produits. Si l'on met de côté la vente de carburant qui obéit à une logique quelque peu différente, l'accent à d'abord été mis sur l'habillement, la chaussure et l'électroménager. L'axe stratégique était un assortiment de produits basiques à prix discount. On constate aujourd'hui un affinement de la stratégie d'attaque du non-alimentaire par la grande distribution. Sa pénétration s'étend à une gamme de produits de plus en plus importante (paramédical, bijouterie...). La plupart des groupes débordent aujourd'hui du côté des services (voyage, assurance, crédit...).

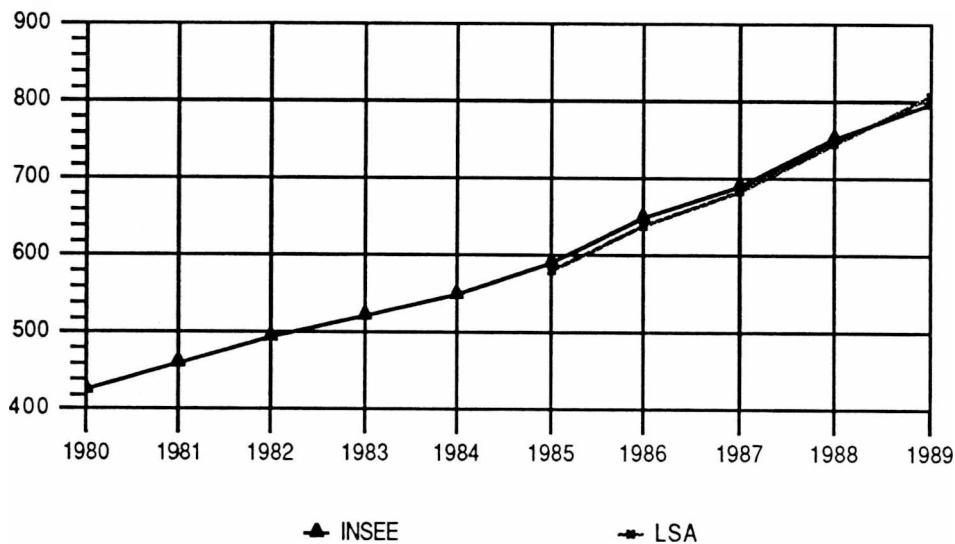
Mais plus fondamentalement peut-être, c'est la manière d'appréhender la vente de produits non-alimentaires qui semble être en train d'évoluer. Il ne s'agit plus seulement de vendre du bas de gamme avec des techniques de vente proches de celles utilisées dans l'alimentation. On observe une tendance à la montée en gamme, avec des produits à marques propres, mais aussi en recourant de plus en plus souvent aux grandes marques (pas toujours faciles à convaincre de venir s'étaler en linéaires...). L'aspect distribution de masse fonctionnelle tend à s'effacer au profit d'une approche plus conceptuelle (regroupement de produits de rayons différents mais appartenant à un même univers conceptuel) tendant à recréer une ambiance "boutique" au sein même de la grande surface. Cette approche, qui se développe en particulier dans le domaine des articles de sport et de la librairie, réclame un renforcement de la force de vente qualifiée et le développement du service après-vente. Par l'application de ce type de stratégie (encore expérimentale aujourd'hui) la grande distribution s'efforce de sortir du "ghetto" qui tend à limiter son expansion dans le non-alimentaire, et de prendre des parts de marché au commerce spécialisé (traditionnel ou moderne). Toutefois, ce type de stratégie éloigne la grande distribution de sa vocation initiale et lui impose une remise en question de ses méthodes de travail. Pourra-t-elle atteindre le même degré de compétitivité sur ce terrain ? N'y a-t-il par un risque de dissipation de son identité et d'affaiblissement de son image de discount, y compris dans l'alimentaire ?

CHAPITRE 4 - LES BONNES IMPLANTATIONS SE FONT PLUS RARES

La part rapidement croissance prise par la grande distribution dans les ventes au détail s'est opérée principalement par un accroissement continu du nombre de points de vente.

Les graphiques ci-dessous retracent l'évolution du nombre d'hypermarchés et de supermarchés depuis 1980 selon l'INSEE et selon LSA⁴.

Evolution du nombre d'hypermarchés (au 31 décembre) selon l'INSEE et LSA



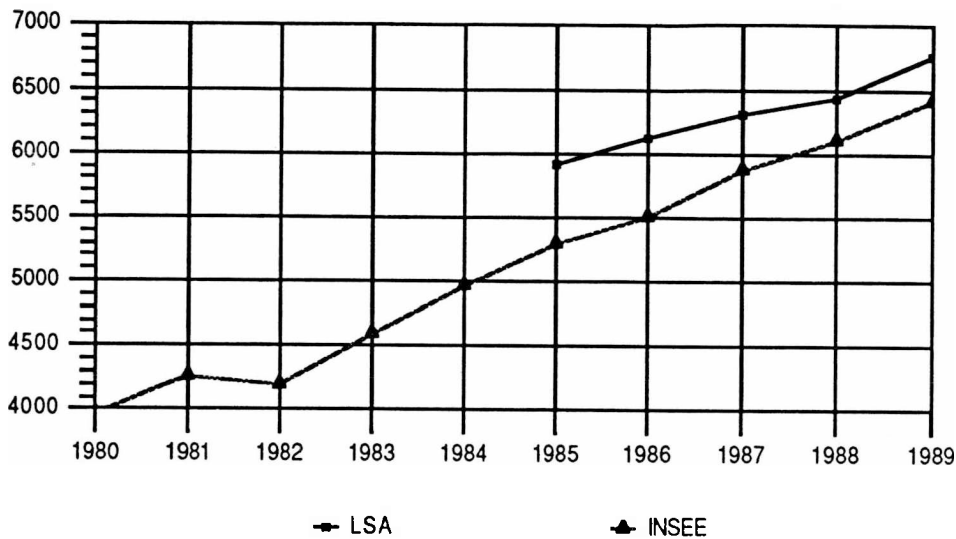
Selon l'INSEE, on serait passé de 426 hypers en 1980 à 797 en 1989, soit un accroissement de 8,1 % en moyenne par an. Les chiffres de LSA conduisent à une croissance moyenne de 8,6 % entre 1985 et 1989.

La croissance du nombre d'hypermarchés a été entravée par la loi Royer de 1973, votée afin de faciliter l'adaptation du petit commerce. Cette loi oblige le promoteur d'une grande surface de plus de 1000 m² à soumettre son projet à l'approbation de la Commission Départementale d'Urbanisme Commercial (CDUC). Cette commission est composée de 9 élus locaux, 9 petits commerçants ou artisans et 2 représentants des associations de consommateurs, et elle est présidée par le préfet (ou son représentant). En cas de rejet, si le projet a recueilli au moins 7 voix favorables, un recours est possible auprès du Ministre du commerce, après avis de la Commission Nationale d'Urbanisme. Un certain relâchement de la sévérité des CDUC a pu être observé en 1987 et 1988, qui s'est traduit par une augmentation des surfaces autorisées.

⁴ Les deux sources indiquent des chiffres légèrement différents. Les chiffres de l'INSEE paraissent légèrement sous-évalués. Rappelons que les chiffres de LSA ne retracent pas exactement l'évolution du nombre de magasins puisque dans chaque numéro de l'"Atlas" LSA ajuste les chiffres des années précédentes afin de ne conserver que les magasins encore en service à la date de publication.

M. Doubin, Ministre du commerce intérieur, a récemment rappelé les CDUC à l'ordre, et un ralentissement des autorisations est déjà observable.

Evolution du nombre de supermarchés (au 31 décembre) selon l'INSEE et LSA



Les supermarchés, dont le développement bénéficie d'une plus forte antériorité, ont profité de cette entrave institutionnelle à la croissance des hypers et des grands supers, tant quantitativement que qualitativement par une occupation de meilleurs emplacements. Selon l'INSEE, le nombre de supermarché serait passé de 3962 à 6100 entre 1980 et 1988, soit une croissance moyenne de 5,5 % par an. D'après LSA, la croissance a été de 3,4 % par an entre 1985 et 1989.

Le nombre de grandes surfaces que l'on a atteint aujourd'hui dépasse, de beaucoup, le nombre maximum que pronostiquaient les experts il y a quelques années (on a longtemps pensé qu'il n'y aurait de la place que pour environ 600 hypers). Aussi nous n'osons pas prendre le risque de prédire un proche déclin du nombre des ouvertures, bien que le chiffre de 1000 hypers soit quelquefois mentionné comme étant le seuil fatidique...

Pourtant, il est évident que les perspectives de croissance ne sont pas aussi brillantes qu'à l'aube des années 80. Les implantations privilégiées, aux abords des grandes agglomérations à fort pouvoir d'achat, d'accès facile, comportant un nombre limité de concurrents... se font plus rares. Les entreprises du secteur sont aujourd'hui incitées à poursuivre leur développement auprès d'agglomérations de dimension moyenne et dans des régions à moindre densité de population et à pouvoir d'achat plus faible. Un premier indice de cette évolution est la réduction de la surface moyenne des hypermarchés : de 5632 m² au 1^{er} janvier 1985, elle tombe à 5386 m² au 1 janvier 1990⁵. La tendance inverse apparaît pour les supermarchés : la surface moyenne passe de 887 à 959 m² dans le même intervalle⁶.

⁵Source : LSA.

⁶Source : LSA.

Un deuxième indice est la proportion importante de l'augmentation du parc d'hypermarchés due à la transformation de supers en hypers. En 1989, on dénombrait 23 transformations de supers en hypers pour 40 créations réellement nouvelles⁷.

Enfin, cette raréfaction des bons emplacements est également indirectement révélée par l'évolution des chiffres de densité en m² de supers et d'hypers par habitant dans les départements français. Au 1^{er} janvier 1986, on comptait 166 m² pour 1000 habitants sur l'ensemble de la France et en moyenne pour l'ensemble des départements. De fortes inégalités par départements se cachaient derrière cette moyenne. C'est ainsi que 20 départements affichaient une densité inférieure à 150 m² pour 1000 habitants. Au 1^{er} janvier 1990, la densité nationale, ainsi que la moyenne calculée sur l'ensemble des départements, s'établissaient à 197 m². Les inégalités régionales se sont légèrement réduites, ce qui témoigne de la volonté des entreprises du secteur d'exploiter plus intensivement les potentialités du marché national. C'est ainsi qu'il n'y a plus que 3 départements (Paris, les Hauts de Seine et la Haute Marne) qui n'atteignent pas le seuil de 150 m². De même, le rapport de l'écart-type⁸ à la moyenne (le "taux de variation") est passé de 17,4 % en 1986 à 16,8 % en 1990, ce qui traduit une légère réduction des inégalités départementales de densité en m² de grandes surfaces.

L'ensemble de ces indices est encore modeste. Il reste, semble-t-il, de réelles potentialités de développement extensif pour les entreprises de grandes surfaces. Toutefois, on voit se profiler la fin d'une étape du développement de la grande distribution, augurant d'une modification des modalités de la concurrence dans le secteur.

⁷Source : LSA.

⁸ l'écart-type est la moyenne des écarts par rapport à la moyenne.

CHAPITRE 5 - VERS UNE MUTATION DU REGIME DE CONCURRENCE

Rappelons les principales observations exposées dans cette partie. Le marché alimentaire est saturé et n'offre pas de grandes perspectives de croissance. La très forte pénétration qu'a réussi la grande distribution sur les principaux marchés de produits alimentaires laisse à penser qu'elle pourra de moins en moins compter sur l'éviction des autres formes de commerce pour générer une activité en croissance rapide sur ce marché. La poursuite d'une expansion rapide dans le domaine du non-alimentaire semble nécessiter de nouvelles orientations stratégiques qui éloignent les entreprises du secteur de leur vocation initiale. Enfin, on semble percevoir en ligne d'horizon le ralentissement du rythme des ouvertures en raison de la raréfaction des implantations de qualité.

L'ensemble de ces caractéristiques implique une modification à plus ou moins court terme, des modalités de la concurrence sur le marché. Pendant la phase de croissance extensive, qui semble sur le point de s'achever, les modalités de la concurrence sur le marché de la distribution alimentaire étaient caractérisées par les points suivants :

- **Une course aux ouvertures** afin d'occuper les meilleures implantations. Ceci c'est traduit par une croissance très rapide du nombre des supers de petite dimension. Rappelons que la croissance des grandes surfaces de plus de 1000 m² est limitée par les procédures réglementaires (voir plus haut). Ceci a conduit au développement de pratiques occultes visant à infléchir les décisions de délivrance des autorisations. "On admet généralement que les dessous de tables représentent à peu près 10 % de l'investissement pour l'implantation d'un hyper (élus locaux) : recours obligatoire aux services du bureau d'études qui a ses entrées à la mairie, des frais de voirie dépassant le cadre du parking ou des voies d'accès au magasin, le sponsoring des manifestations locales, le fournisseur régional incontournable eu égard à ses relations..."⁹.

- **L'importance des moyens de financement** nécessaires pour participer activement à cette course à l'ouverture a favorisé le développement des groupements d'indépendants et encourage aujourd'hui le recours croissant à la franchise. Elle a très certainement conforté les entreprises du secteur dans leur volonté d'accélérer la rotation des stocks et d'obtenir le maximum de crédits fournisseurs afin de transformer cette ressource à court terme comme moyen de financement de l'expansion et de limiter ainsi l'endettement financier. Ce type de pratique comporte évidemment d'importantes répercussions au niveau des modes de gestion des magasins et des rapports avec les fournisseurs.

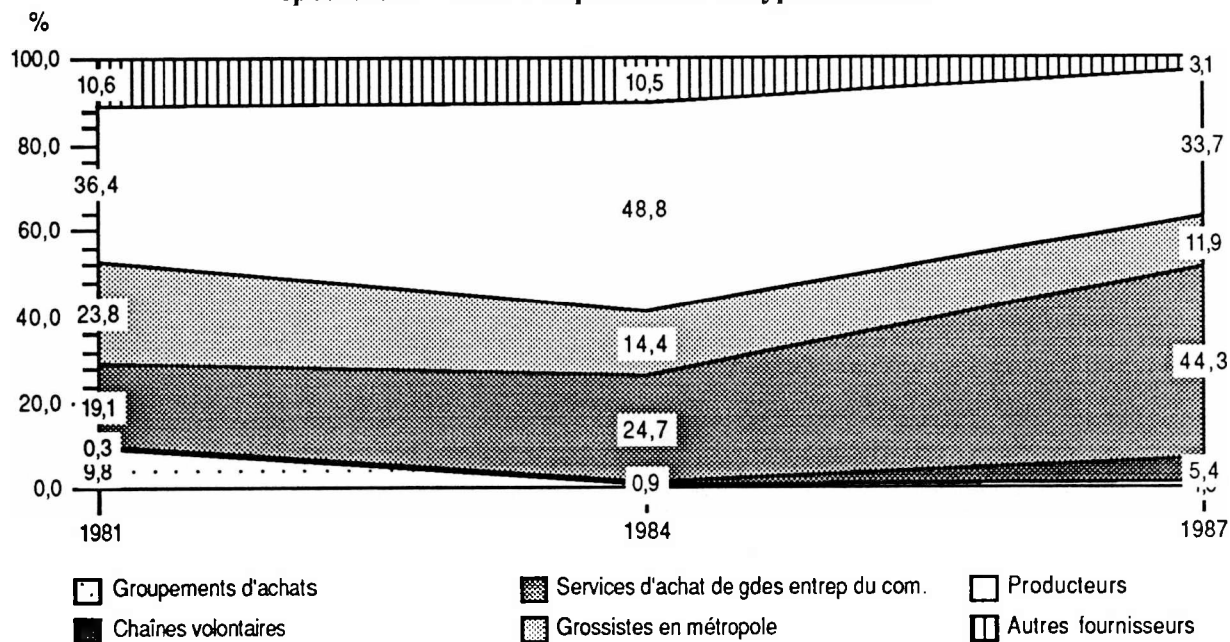
⁹ Kerrad et Brochard, La grande distribution mode d'emploi, Chotard et Associés Editeurs, 1990, p. 66.

- La **notion de discount** est fondatrice du concept de grande surface. C'est surtout parce qu'elles pratiquaient des prix inférieurs à ceux des autres formes de commerce, que les grandes surfaces ont réussi à modifier, en leur faveur, le comportement d'achat des consommateurs. Ce qui était ainsi l'arme privilégiée de la grande distribution contre les autres formes de commerce en est tout naturellement arrivé à devenir l'axe majeur de concurrence entre les entreprises de la grande distribution.

Vendre aux plus bas prix suppose :

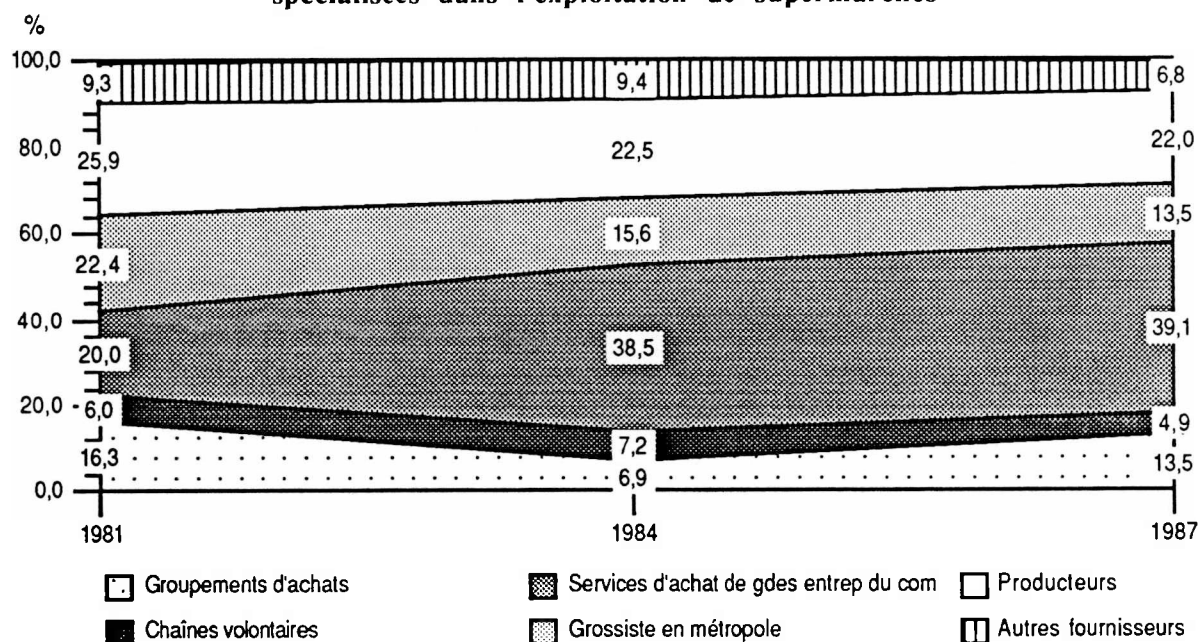
1) D'obtenir les meilleures conditions d'achat, d'où le développement des centrales d'achat de dimension croissante et la course à la "dimension critique" pour les groupes du secteur, afin d'obtenir, non pas de "bonnes" conditions auprès des fournisseurs, mais des conditions "meilleures" que celles consenties aux concurrents. C'est ainsi que les centrales d'achat tentent de cumuler les remises et ristournes consenties par les producteurs. Des remises sont accordées sur la base des volumes d'achat; d'autres le sont en raison des fonctions traditionnellement assurées par les grossistes et que la centrale récupère. A cela s'ajoute les remises d'entrepôt, les remises promotionnelles, les remises de fin d'année... L'ensemble de ces remises fait partie de la charte tarifaire publiée par le fournisseur, en respect des lois sur la transparence. Mais derrière cette façade, commence le règne obscur des marges arrières, avantages accordés par le fournisseur aux distributeurs et qui n'apparaissent pas sur les factures. Mentionnons : les ristournes sur les nouveaux produits, les ristournes de suivi de promotion, de garantie de commande minimum, ou de commande hebdomadaire, de garantie de paiement... ainsi que les mises de fond préalables au référencement. L'importance des prix dans les modalités de la concurrence que se livrent les distributeurs fait de la négociation de ces marges arrières un élément essentiel de la stratégie des distributeurs. L'opacité qui entoure la négociation des marges arrières fait que toute baisse du prix de revente peut être interprétée comme le résultat d'un coût d'achat plus faible, et ainsi inciter les concurrents à durcir leur négociation avec les fournisseurs... C'est ainsi que les distributeurs s'efforcent d'accroître leur puissance d'achat (incitation à la concentration) et que la pression concurrentielle dans la distribution se répercute au niveau des marges des fournisseurs. Cette course à la puissance d'achat se retrouve dans l'évolution de la structure des approvisionnements des entreprises du secteur (graphiques ci-dessous).

Evolution de l'origine des approvisionnements des entreprises spécialisées dans l'exploitation d'hypermarchés



Source : INSEE

Evolution de l'origine des approvisionnements des entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés



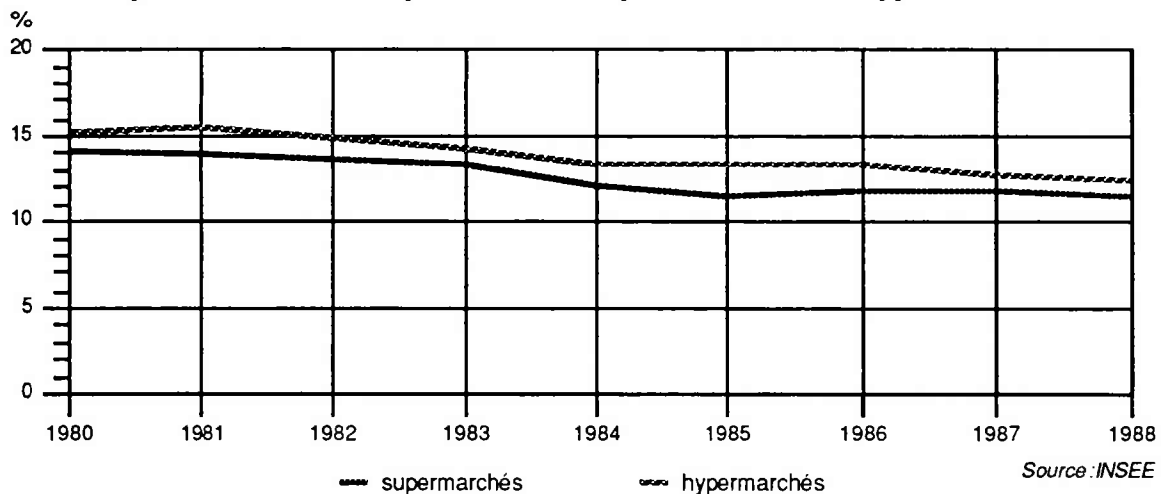
Source : INSEE

2) de réduire les coûts associés à l'activité commerciale (ce qui revient à réduire le taux de marque). Ceci passe en premier lieu par la compression des frais de personnel, par la réduction au minimum des effectifs, mais aussi par l'augmentation de la productivité (caisses équipées de lecteurs optiques...). Mais ceci passe également par la compression des charges externes (aménagement du magasin, publicité...) et par un juste dosage de la marge nette de profit. Depuis peu, l'attention est concentrée sur la logistique qui semble receler un trésor de potentiel de productivité.

On retrouve la logique de cette concentration des modalités de la concurrence au niveau des prix dans un certain nombre d'indicateurs comptables.

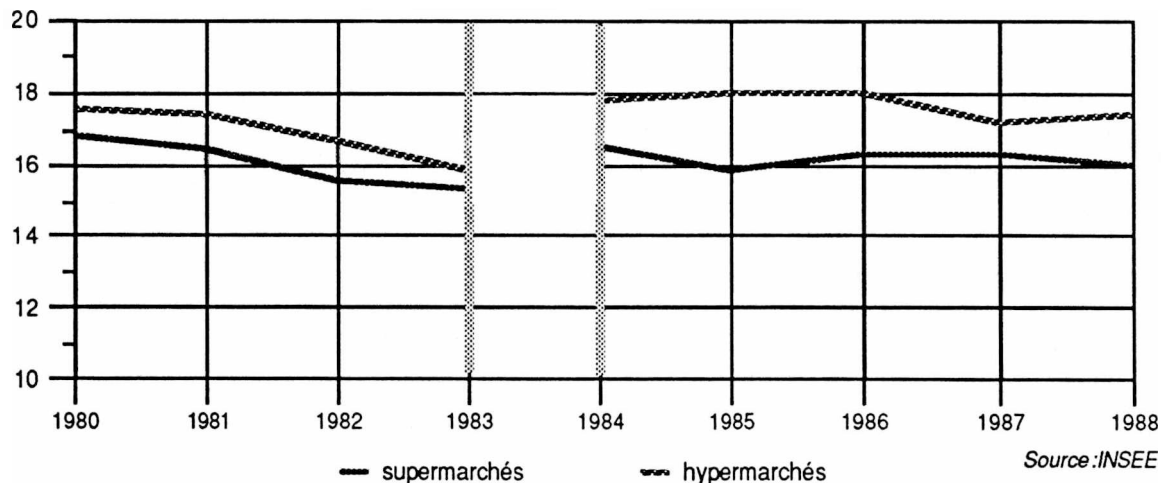
Tout d'abord, le taux de valeur ajoutée a diminué régulièrement tout au long des années 80, tant chez les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supers que dans celles spécialisées dans l'exploitation d'hyperc.

Evolution du taux de valeur ajoutée (VA H.T. / CA H.T.) dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés



Le taux de marque a subi une diminution sensible au début des années 80. Depuis le milieu des années 80, il s'est grossièrement stabilisé.

Evolution du taux de marque HT(1) dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés



(1) Taux de marque :

Avant 1984 = marge HT/CA HT

avec marge = CA HT + stocks à la fermeture - stocks à l'ouverture - achats HT.

Après 1984 = marge commerciale HT/CA commercial

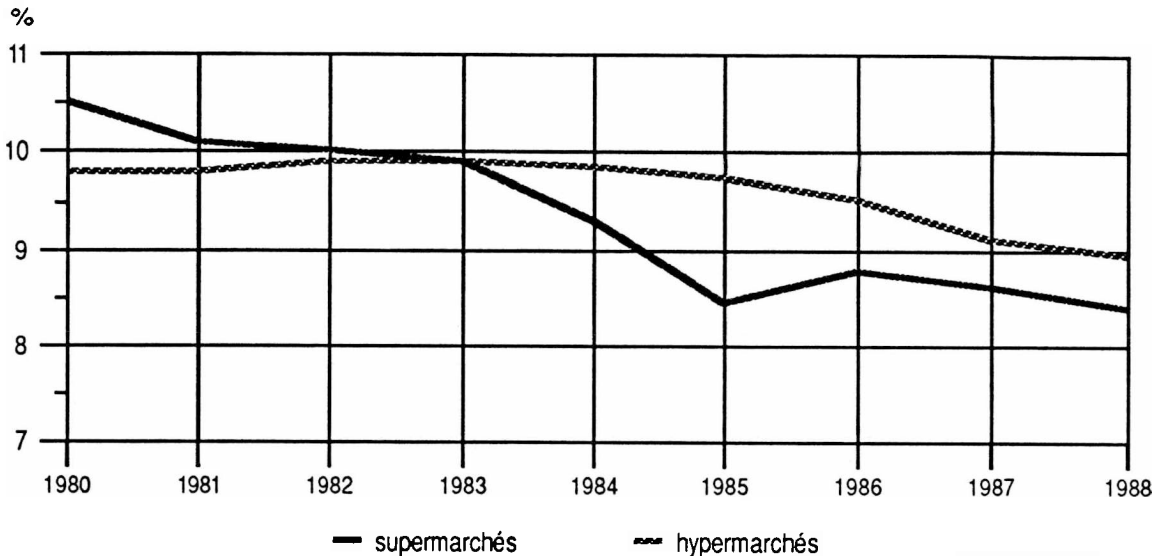
avec marge commerciale = vente de marchandises - coût des marchandises.

et CA commercial = produit de toutes les activités d'achat - reventes y.c. celles classées hors commerce

La part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires a diminué de manière régulière.

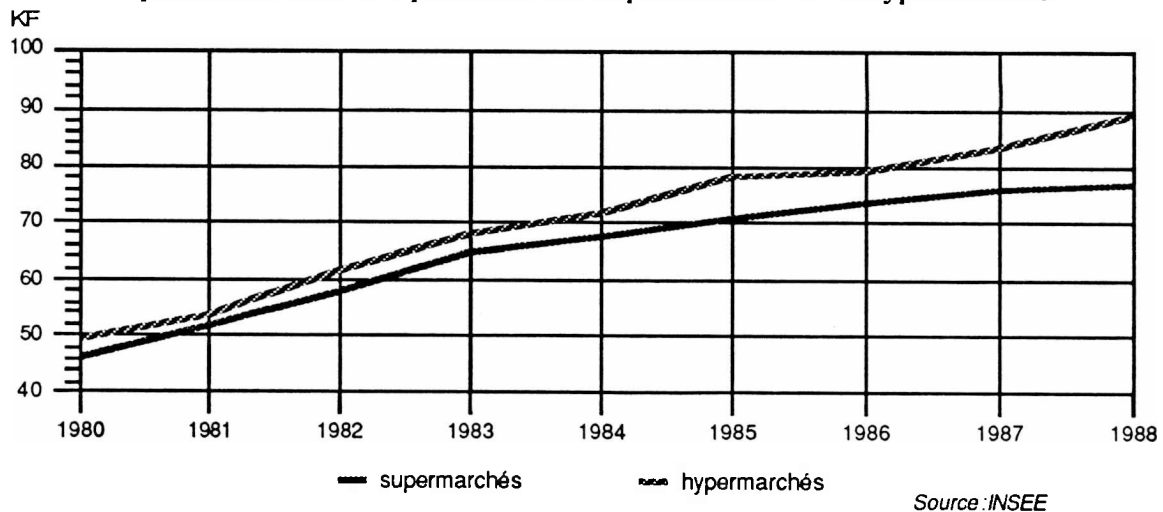
Relevons que cette diminution a été beaucoup plus forte dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés.

Evolution de la part des frais de personnel dans le CA HT des entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés (20 personnes et plus)



Cet écart d'évolution entre les deux secteurs s'explique par la moindre progression de la rémunération moyenne dans les entreprises d'exploitation de supermarchés. L'exploitation d'hypermarchés réclame davantage de cadres, et ceci élève le niveau moyen de qualification de la main-d'oeuvre par rapport aux supers. La difficulté qu'éprouvent la plupart des entreprises du secteur à attirer des cadres compétents conduit à une augmentation des salaires.

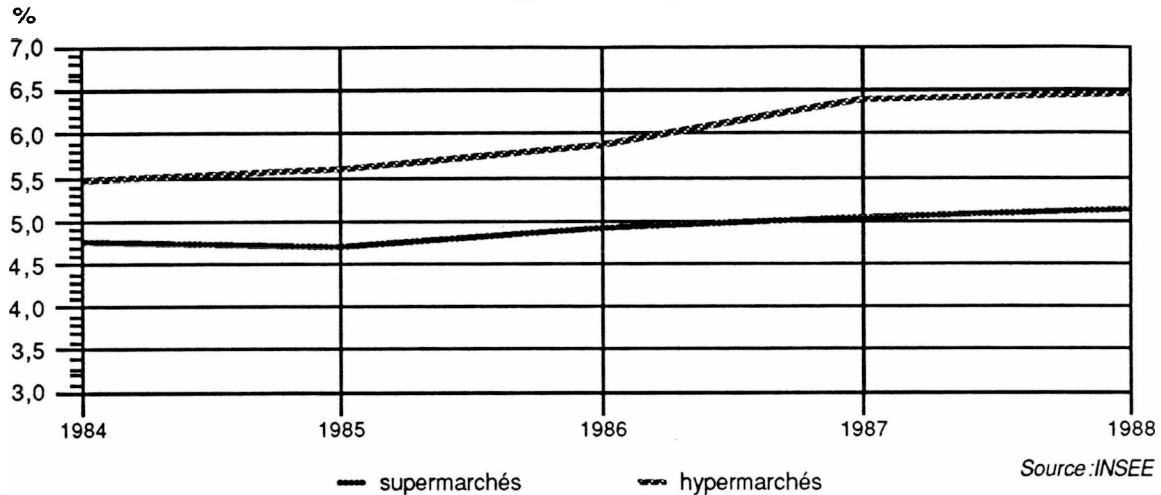
Evolution de la rémunération moyenne du personnel dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés



Relativement stable au début des années 80, les charges externes voient leur part dans le chiffre d'affaires s'accroître depuis le milieu des années 80. C'est cette croissance qui explique la stabilisation du taux de marque en dépit de la réduction continue des frais de personnel. Elle s'explique notamment par la croissance régulière des dépenses de communication et

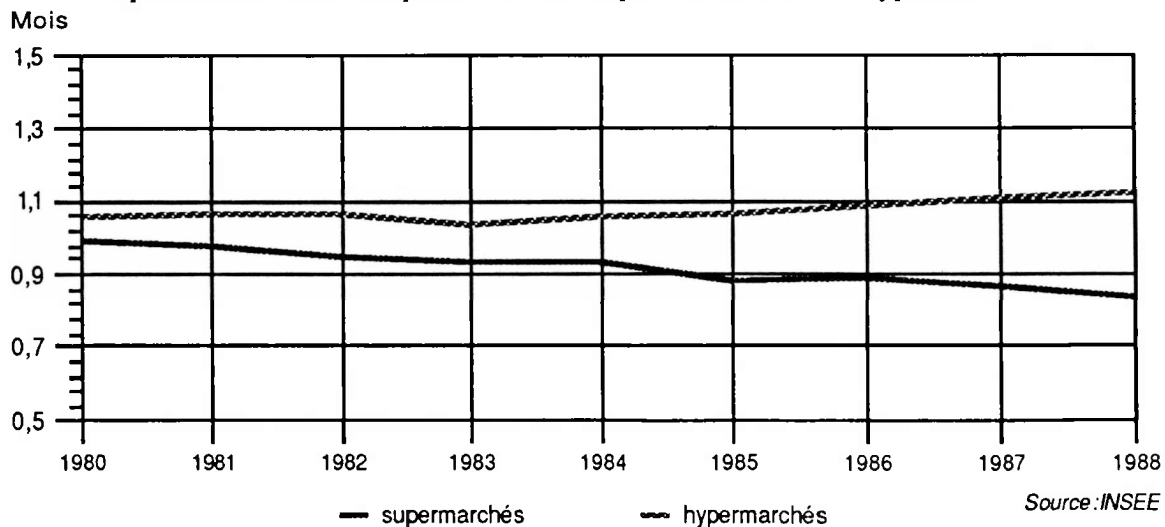
d'aménagement des magasins. Cette croissance des charges externes témoigne de l'évolution du régime de concurrence vers la circonscription de la concurrence par les prix et des tentatives de différenciation. Ceci constitue un signe avant coureur du passage à une mode de croissance "intensif".

Evolution de la part des charges externes dans le CA HT des entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés (20 personnes et plus)



Le graphique ci-dessous montre que si les entreprises spécialisées dans l'exploitation d'hypermarchés affichent un taux de rotation de stocks stable, voir en légère augmentation, sur la période étudiée, les entreprises d'exploitation de supers ont réussi une amélioration sensible de la vitesse de rotation. L'écart d'évolution entre les deux secteurs s'explique probablement en grande partie par le poids croissant pris par le non-alimentaire (caractérisé par une rotation plus lente des stocks) dans le chiffre d'affaires des hypers.

Evolution de la rotation des stocks (1) en mois dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés



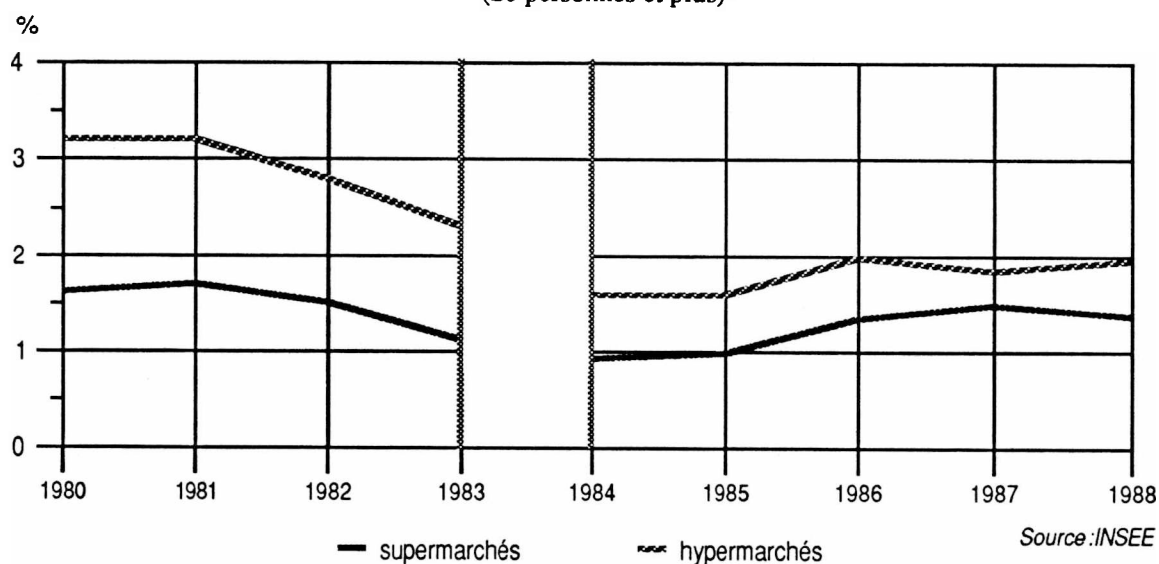
(1) Rotation des stocks (en mois) = $\frac{1/2 (\text{stocks à l'ouverture} + \text{stocks à la fermeture}) \times 12}{\text{achats} - \text{stocks à la fermeture} + \text{stocks à l'ouverture}}$

L'ensemble de ces évolutions ne sont évidemment pas neutres vis-à-vis de la rentabilité.

La concurrence par les prix qui a régi le fonctionnement du secteur durant les années 70-80 a induit une réduction de la rentabilité. Les modifications du plan comptable intervenues en 1984 rendent difficile la reconstitution de séries chronologiques. Il reste toutefois possible d'appréhender les tendances.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution du résultat d'exploitation (rapporté au chiffre d'affaires). On perçoit nettement une réduction rapide de la rentabilité au moins jusqu'en 1983. Le niveau de rentabilité des entreprises spécialisées dans l'exploitation d'hypermarchés, traditionnellement plus élevé que celui des entreprises exploitant des supermarchés, se rapproche de ce dernier. A partir de 1984 apparaît une tendance au redressement de la rentabilité.

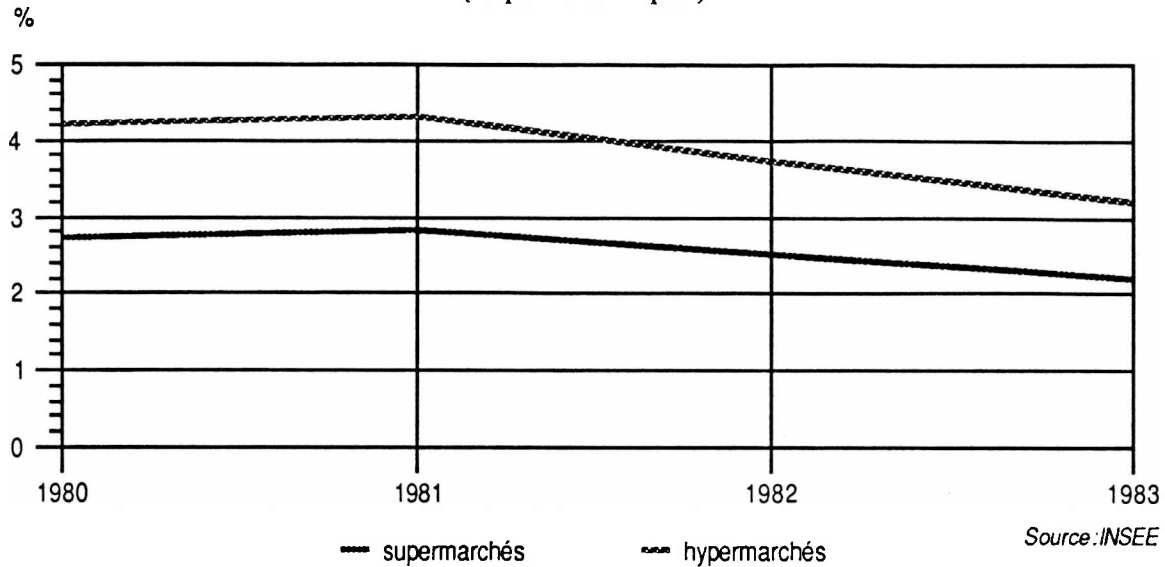
Evolution du ratio "Résultat d'exploitation / CA HT"(1) dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés (20 personnes et plus)



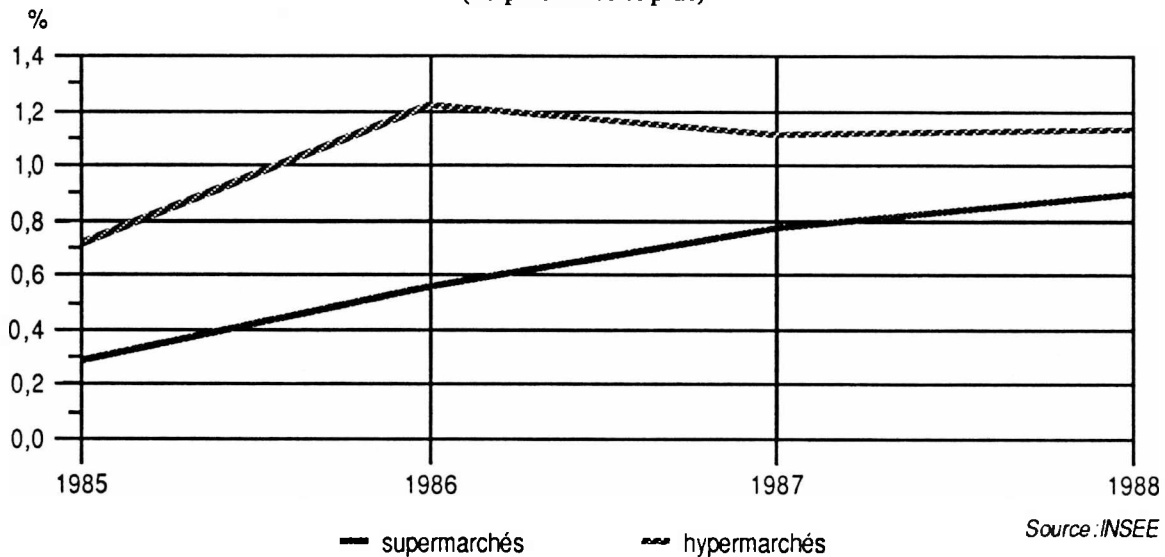
(1) La définition du résultat d'exploitation ayant été modifiée en 1984 (notamment par l'exclusion des frais financiers), les données avant et après cette date ne peuvent être comparées.

Cette observation est confirmée, d'une part, par la diminution rapide du ratio EBE/CA au début des années 80 et, d'autre part, par la croissance du ratio "résultat net/CA" depuis la seconde moitié des années 80.

Evolution du ratio "EBE / CA HT" dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés (20 personnes et plus)



Evolution du ratio "Résultat de l'exercice / CA HT" dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés (20 personnes et plus)



Cette reprise de la rentabilité n'est pas propre à la grande distribution alimentaire. On la retrouve, tant au niveau de l'ensemble de la distribution alimentaire qu'à celui de l'ensemble du commerce de détail. A cet égard, la rentabilité (économique) de la grande distribution alimentaire, en particulier celle des entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés, apparaît toujours comme relativement faible.

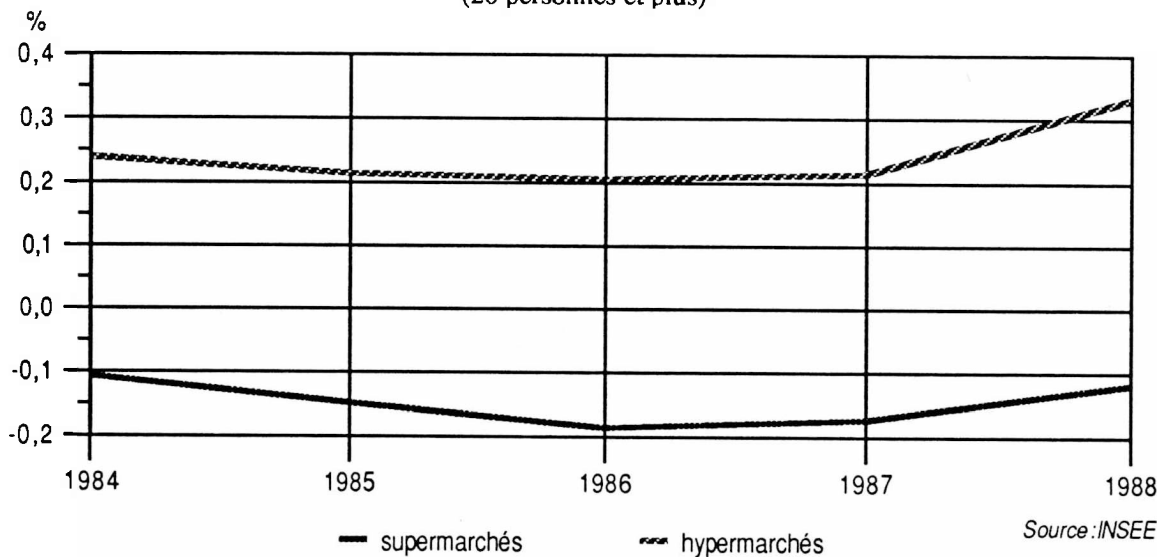
**Comparaison du ratio "Résultat net / CAHT"¹⁰
entre la grande distribution alimentaire et l'ensemble de la distribution**

	1985	1988
<i>Exploitation d'hypermarchés</i>	0,89	1,13
<i>Exploitation de supermarchés</i>	0,28	0,71
<i>Ensemble de la distribution alimentaire</i>	0,53	0,99
<i>Ensemble du commerce de détail</i>	0,75	1,20

Source : INSEE

L'importance croissante du crédit fournisseurs a permis de lutter contre la tendance à la dégradation du solde financier observable jusqu'en 1986. L'élévation des produits financiers permet un redressement du solde financier à partir de 1987 qui contribue ainsi à l'amélioration du résultat net. Notons le caractère structurellement excédentaire du solde financier des entreprises spécialisées dans l'exploitation d'hypermarchés.

**Evolution du ratio "solde financier / CA HT" dans les entreprises
spécialisées dans l'exploitation de supermarchés ou d'hypermarchés
(20 personnes et plus)**



La dégradation des conditions de rentabilité qui a caractérisé le secteur jusqu'au milieu des années 80 montre les limites d'un régime de concurrence fondé sur la guerre des prix entre les enseignes. Celle-ci mène à l'observation de véritables aberrations économiques : il n'est pas rare de voir des grandes surfaces vendre des produits de marque à perte, en dépit des interdictions légales¹¹ (voir Poitevin, 1986, op. cit., p.49-50). C'est ainsi que les marges appliquées par la grande distribution française seraient les plus faibles d'Europe. C'est également ce qui a conduit l'Institut du Commerce et de la Consommation à écrire : "si on

¹⁰ Entreprises de 20 personnes et plus.

¹¹ La difficulté qu'il y a à connaître le prix d'achat effectif facilite les contournements de la loi.

enlève les ristournes commerciales et financières, l'activité courante des groupes français ne dégage aucune marge".

Le redressement de la rentabilité observable depuis le début des années 80 constitue, avec la stabilisation du taux de marque et la croissance des charges externes, un indice de la mutation qu'est en train de subir le régime de concurrence sectoriel et du passage d'une phase de conquête extensive du marché à une phase d'exploitation intensive.

DEUXIEME PARTIE :

LES STRATEGIES D'ADAPTATION

Dès le milieu des années 80, les entreprises de la grande distribution alimentaire se sont trouvées confrontées à deux difficultés :

- la perspective des limites de la croissance du marché;
- la baisse tendancielle de la rentabilité imputable à l'intensité de la pression concurrentielle par les prix.

Afin de répondre à ces difficultés, les entreprises du secteur ont mis en oeuvre des stratégies d'adaptation qui contribuent aujourd'hui, tant à modifier le régime de concurrence sectoriel, qu'à redistribuer les cartes entre les groupes concurrents.

Cette deuxième partie est consacrée à l'analyse de ces nouvelles stratégies.

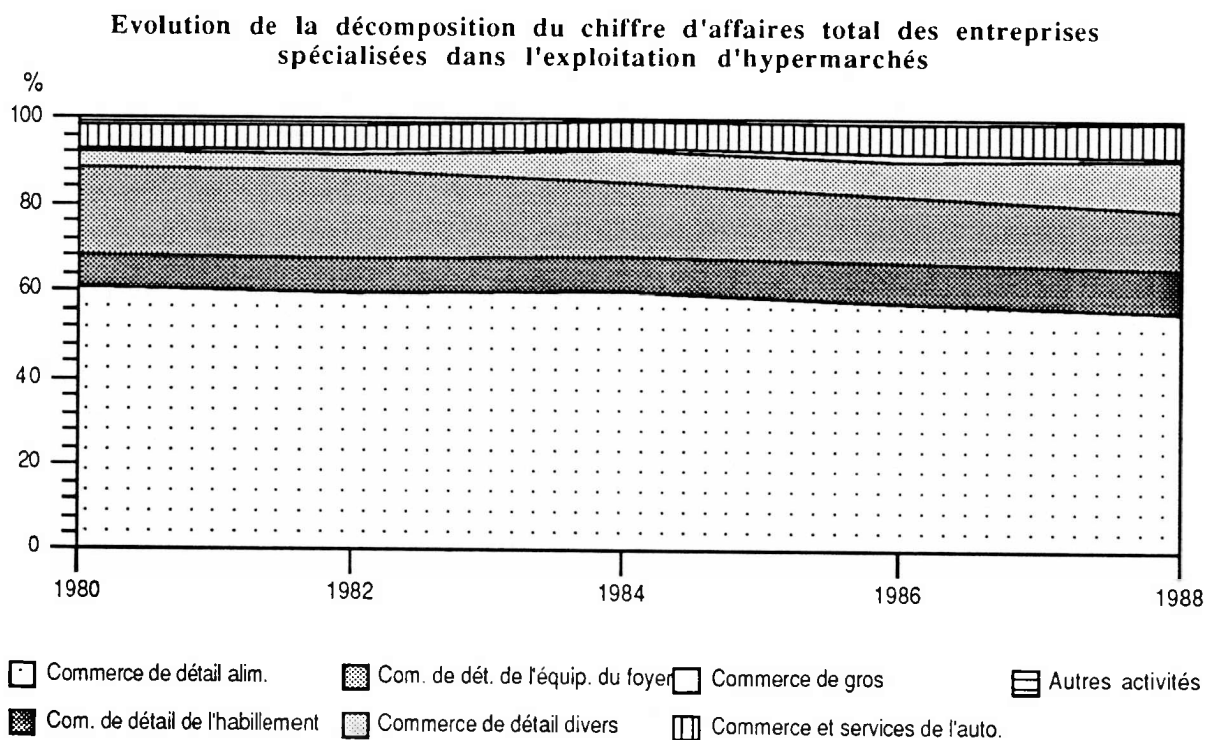
CHAPITRE 6 - LES STRATEGIES DE DIVERSIFICATION

La mise en oeuvre de stratégies de diversification est une réponse-type à la perception d'une limite des perspectives de croissance dans le domaine d'activité originel. Elle peut aussi constituer une forme de valorisation d'un savoir faire spécifique transposable à d'autres marchés. On trouve ces deux préoccupations à la base des stratégies de diversification des entreprises de la grande distribution alimentaire.

La diversification de l'activité s'opère sous forme de cercles concentriques partant de l'activité de distribution de produits alimentaires.

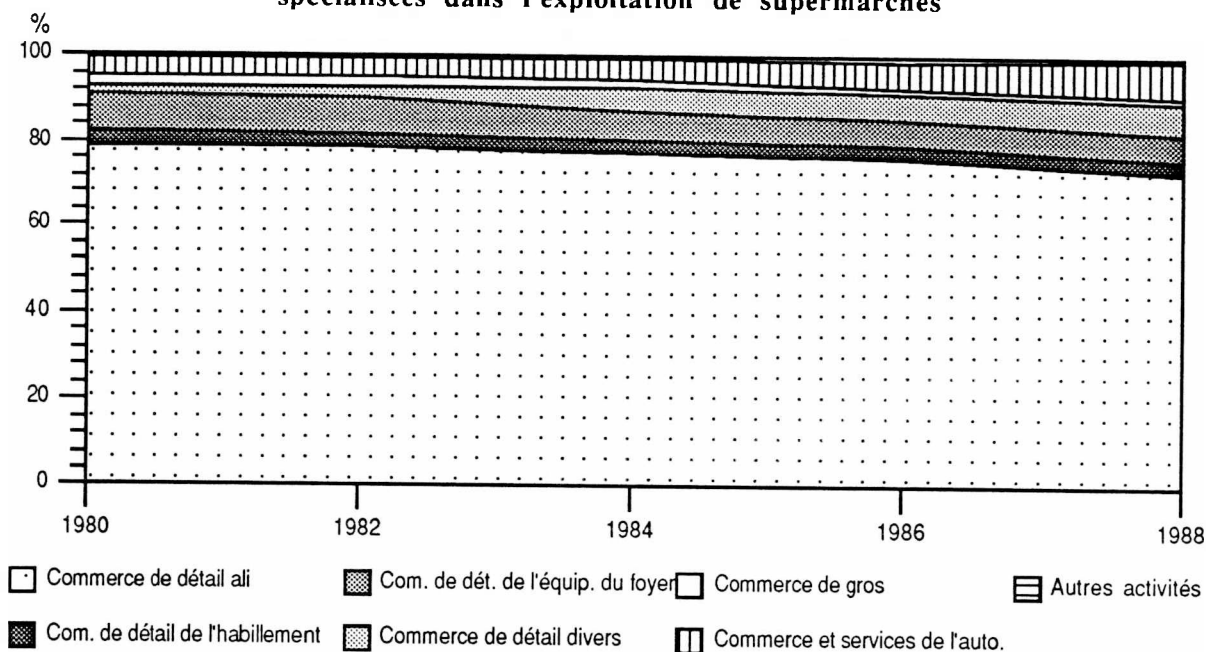
a) La diversification vers les produits non-alimentaires

La grande distribution alimentaire a toujours vendu des produits non-alimentaires. Toutefois, on note une augmentation régulière et significative de la contribution des produits non-alimentaires au chiffre d'affaires des entreprises du secteur. Cette contribution était, pour les hypers, de 37,3% en 1980; elle s'élève à 42,5 % en 1988. Pour les supers, elle passe de 17,9 % à 25,5 %.



Source: INSEE

Evolution de la décomposition du chiffre d'affaires total des entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés



Source: INSEE

Cette progression ne touche pas l'ensemble des produits non alimentaires. En effet, pour les entreprises exploitant des hypers comme pour celles exploitant des supers, la part du commerce d'équipement du foyer dans le chiffre d'affaires s'est réduit par rapport au début des années 80. L'habillement a connu le même sort dans les entreprises d'exploitation de supermarchés mais a vu sa part du CA des entreprises exploitant des hypers s'accroître. Le commerce de produits divers et le commerce et services de l'automobile (principalement, le commerce de carburant) ont connu une forte croissance de leur part dans le chiffre d'affaires des entreprises des deux sous-secteurs.

Cette première forme de diversification, effectuée à l'intérieur même des grandes surfaces, s'opère simultanément dans deux directions :

- **l'extension du champ non-alimentaire** traité par les grandes surfaces. Leclerc a souvent joué à cet égard le rôle de leader en abordant la distribution de carburant, puis celle des livres et des produits de parapharmacie. Il vient récemment de se lancer dans la distribution de bijoux (les "manèges aux bijoux" qui commercialisent l'or 40 à 60 % moins cher que chez les bijoutiers traditionnels).

- **l'extension des surfaces et l'approfondissement des lignes de produits** proposées dans les rayons non-alimentaires. Cette évolution va souvent de pair avec la constitution d'"espaces" autonomes, où la formule linéaire traditionnelle est abandonnée au profit d'une approche "boutique". Cette évolution est parfaitement perceptible au niveau des produits répondant aux fonctions de consommation en croissance relative (santé-hygiène-bauté, loisirs-culture-sport). C'est ainsi que l'on voit les hypers (mais aussi certains grands supers)

abandonner le rayon "livre" pour le rayon "librairie". L'assortiment ne se limite plus aux éditions populaires et aux bandes dessinées. L'ensemble est présenté de manière attrayante. Le mobilier est proche de celui que l'on trouve dans les grandes librairies, un faux plafond donne un sentiment d'intimité... La même logique a été appliquée, en particulier par Auchan et Carrefour, aux articles de sport. Traditionnellement, les chaussures de sport se trouvent au rayon chaussures, les vêtements de sport au rayon habillement et le matériel au rayon bazar. La notion d'"espace sport" consiste à regrouper sous un même "espace" ces trois familles de produits concernant la même fonction de consommation. Le bénéfice pour les grandes surfaces alimentaires en est une offre cohérente et la création d'une image plus sportive susceptible de détourner à leur profit une partie de la clientèle traditionnelle de la distribution spécialisée. Là aussi, on retrouve une tendance à modifier le contenu de l'offre en faveur de produits situés plus haut en gamme, plus techniques, et faisant la part belle aux grandes marques. Le même type d'approche a été appliqué, depuis déjà plus longtemps, aux rayons beauté et jouets. L'évolution de l'attitude des hypers à l'égard du rayon jouet est significative. Il a longtemps été considéré comme un rayon saisonnier servant de produit d'appel au moment des fêtes de fin d'année. En dehors des fêtes, le rayon était réduit à la portion congrue, c'est-à-dire à un très court assortiment de "sèche-pleurs". Aujourd'hui, la plupart des hypers conçoivent le rayon jeux et jouets comme un rayon permanent et comme un pôle d'animation et de profit à part entière.

b) La diversification vers les services

Nous avons relevé dans la partie précédente que les services constituent aujourd'hui un segment extrêmement dynamique de la consommation des ménages. Il n'est donc pas étonnant que les entreprises de la grande distribution alimentaire s'efforcent d'explorer des voies d'exploitation de ce marché.

* les services bancaires

Le premier assaut du domaine des services a porté sur la carte bancaire. La motivation initiale était moins un souci de diversification que le désir d'offrir à la clientèle le bénéfice de la carte bancaire sans en subir le coût, jugé exagéré, exigé par le GIE Carte Bleue.

Chaque grande enseigne d'hypermarchés propose sa carte (Duo pour Mammouth, Pass pour Carrefour, Europlus pour Euromarché, Accord pour Auchan...). Il existerait 500 000 porteurs de la cartes Pass, et autant de la carte Accord. 7 milliards de Francs de recette des magasins Carrefour ont été payé avec la carte Pass. Ces cartes sont aussi des cartes de crédit. Les encours s'élèvent à 600 millions de Francs sur la carte Accord et à environ 800 millions de Francs sur la carte Pass.

La carte bancaire de distributeurs apparaît aujourd'hui comme la première étape d'un processus de diversification vers les services bancaires. Depuis 1988, Carrefour développe le paiement par carte Pass dans les commerces indépendants situés dans les galeries marchandes Carrefour. Afin de promouvoir cette carte, Carrefour équipe les commerçants d'une nouvelle génération de terminaux et propose de nouveaux services.

Leclerc, Intermarché, Carrefour, Auchan multiplient les installations de distributeurs de billets dans leurs magasins. Si ces installations entrent dans une stratégie de service à la clientèle, elles ont aussi pour objectif de leur permettre de recycler leurs encaisses liquides et de réduire le coût de remise en banque, tout en étant rémunéré par la banque du porteur.

En janvier 1989, Carrefour s'est lancé dans la collecte de l'épargne en rétribuant les dépôts à 7 %. Après 1 an, le service était disponible dans 52 magasins et avait récolté 700 millions de Francs pour 50 000 clients.

Cette diversification vers les services bancaires par les plus grands groupes de la distribution alimentaire a nécessité la mise en place de structures adaptées. C'est ainsi que le Galec (centrale d'achat des magasins Leclerc) a pris, en 1988, une participation minoritaire dans la banque Guiraud. Cette participation serait devenue majoritaire depuis peu. Intermarché a pris le contrôle de la Banque Chabrière en 1988. Cora se serait associé à Révillon. En 1987, Auchan a créé sa propre banque, Accord, avec une participation de 35 % du CCF. Accord possède une filiale de crédit, Sofima, qui gère les crédits sur carte. En 1989, Carrefour fait de même en créant la Banque S2P à partir de l'établissement financier du même nom qui avait été créé pour gérer les cartes Pass.

L'activité bancaire des groupes de la grande distribution est encore extrêmement modérée et ne constitue pas une concurrence sérieuse pour les banques commerciales. Les encours d'Accord et de S2P réunis, par exemple, ne s'élèvent qu'à 1,5 milliard de Francs...

Il n'est pas toujours aisé de déceler dans ces prises de position dans le secteur bancaire, ce qui découle d'une véritable décision d'investir massivement le marché protégé des banques de ce qui vient d'une simple volonté d'internaliser la gestion de la trésorerie et des produits financiers. Les deux préoccupations ont présidé à cet engagement. Il est difficile d'en savoir plus; un silence lourd entoure les projets en matière de diversification bancaire. Ce silence est sans doute un indice des enjeux stratégiques que les grandes groupes placent dans ce secteur.

* Les autres services

Les services bancaires ne sont pas les seuls services ayant suscité l'intérêt des entreprises de la grande distribution alimentaire.

Carrefour s'est lancé dans l'assurance, avec la société GAC. Les résultats enregistrés à ce jour ne paraissent pas convaincants et cette activité pèse (très légèrement il est vrai), sur la rentabilité du groupe : 15 millions de Francs de pertes en 1988 et 10 millions de Francs en 1989.

Plusieurs groupes se sont lancés dans la vente de voyage, le plus souvent avec des partenaires ayant l'expérience de cette activité. Genty a acquis 34 % du capital de Go-voyage (filiale de la GMF). En 1987, les Centres Leclerc et la SCAC (filiale du groupe Bolloré) ont créé une filiale commune de produits de voyage et de tourisme. Le catalogue offre 5 % de remise sur les grands tours opérateurs et propose des produits spécifiques. Continent vend des voyages depuis 1988, mais Euromarché a abandonné cette activité qu'il exerçait en association avec le Crédit Agricole.

c) La diversification "externe"

Les groupes de la grande distribution alimentaire étendent leur influence hors de leur activité originelle, c'est-à-dire à l'extérieur des magasins et hors du cadre de la distribution alimentaire, vers des secteurs jugés rentables ou prometteurs. Cette forme de diversification s'opère le plus souvent par des prises de participation dans le capital de sociétés leaders sur les marchés visés. La distance qui sépare leur savoir-faire de celui nécessaire dans ces secteurs de diversification, rend préférable l'association à la création internalisée. L'économie en capital que permet de réaliser la pénétration par prise de participation, et le moindre risque endossé, est évidemment un argument fondamental de ce choix.

La plupart des groupes de la distribution alimentaire détiennent des participations dans des entreprises de **production de produits alimentaires**. Il n'est pas question d'entreprendre ici une fastidieuse description des activités industrielles de chaque groupe. Signalons simplement que cette intégration est particulièrement poussée dans les métiers de la viande¹, les boissons et l'embouteillage², l'épicerie et les produits traiteurs³, et la boulangerie et pâtisserie industrielle⁴.

Il n'est pas aisé d'interpréter la logique qui préside à cette intégration de l'amont. Il semble que l'histoire des groupes ainsi que leur culture d'entreprise soit un élément important

¹ Casino, Codec, Union des Coopérateurs d'Alsace, les Coopérateurs de Champagne, les Coopératives régionales de Saintes, Docks de France, Intermarché, Leclerc, Major, Promodès, Rallye, SASM.

² Casino, Codec, Comptoirs Modernes, Union des Coopérateurs d'Alsace, les Coopérateurs de Champagne, les Coopératives de Normandie, les Coopératives régionales de Saintes, Docks de France, Intermarché, Leclerc, Major, Promodès, Rallye.

³ Auchan, Casino, Docks de France, Intermarché, Major.

⁴ Casino, Union des Coopérateurs d'Alsace, Docks de France, Intermarché, Major.

pour la compréhension des positions actuelles. L'intégration se produit généralement dans des secteurs insuffisamment structurés, où l'absence d'entreprises de grande dimension ou bien la multiplicité des intermédiaires encourage les distributeurs à palier les carences de l'offre afin de s'assurer des approvisionnements réguliers tout en acquérant un meilleur contrôle de la qualité. Ces préoccupations sont particulièrement importantes en ce qui concerne les produits frais, dont on sait qu'ils constituent un enjeu stratégique important.

La **restauration** est une voie de diversification privilégiée des groupes de la grande distribution alimentaire, ce qui s'explique par l'intérêt évident qu'il y a à doter les hypermarchés de cafétérias. Casino est le groupe le plus engagé dans la restauration, d'abord avec son parc de cafétérias Casino, mais aussi par ses filiales Quick-France (qui a repris Free-Time en 1988) et Hypopotamus. Les synergies avec l'activité agro-industrielle sont évidentes. Le groupe s'est également lancé dans la restauration sur autoroute, en association avec la Compagnie des Wagons-Lits. Auchan a également une forte activité dans la restauration avec Agapes Restauration, Flunch, Pic Pain, Pizza Pai... Les Docks de France gèrent un important parc d'unités de restauration (notamment à l'enseigne Miami) succursales ou franchisées. Rallye gère les cafétérias Marest, la SASM les cafétérias Rondo et Genty accroît rapidement son parc de cafétérias Petit Pierre.

Les groupes de la grande distribution alimentaire disposent d'un portefeuille croissant de participations dans des entreprises de la **grande distribution spécialisée**.

Dans le domaine des grandes surfaces de bricolage, mentionnons la prise de participation en 1979 de Auchan dans le capital de Leroy-Merlin, et celle de Carrefour dans Castorama (32 %). Rallye, Euromarché et la SASM ont, quant à eux, préféré l'intégration (respectivement, les enseignes Briker, Bricorama⁵ et Obi⁶). Casino vient de céder sa participation de 65 % au capital de Obi (que le groupe Stéphanois avait hérité de la reprise de Cedis) à Castorama.

Auchan (avec Décathlon), Genty-Cathiard (avec Go Sport), Rallye (avec Athlete's Foot) et Arlaud (avec SPAO) sont présents dans la distribution spécialisée d'articles de sport.

Les participations dans les autres secteurs de la distribution spécialisée sont moins importantes. Signalons : la prise de contrôle en 1986 de Boulanger (électroménager) par Auchan et la participation de Carrefour dans le capital de Média Concorde, la filiale française de l'Allemand Media Mark (spécialisé dans la distribution de matériel électronique domestique). Dans l'habillement, Auchan détient une part du capital de Kiabi, Carrefour 25 % du capital de Reno (chaussures), Rallye contrôle Burton depuis 1981. Auchan et Carrefour sont présents

⁵ Les enseignes Bricorama et Euroloisirs ont fusionné leurs enseignes en 1988.

⁶ Uniquement un magasin en Alsace.

dans le meuble (respectivement avec Alinéa et But). Carrefour détient également 27 % de la société Belge Carpet Land (revêtements de sol) qui a récemment repris Mondial Moquette. Casino anime un réseau de centres auto (Auto Service) composé de succursales et de franchisés.

La plupart des groupes du secteur ont créé ou pris des participations dans des entreprises de **télédistribution** : Euromarché (prise de participation dans Caditel), Guyenne et Gascogne, Leclerc, Casino (prise de participation dans le Centre Commercial Electronique), Cora (avec "Allo marché", en association avec G7), Auchan (avec 45 % du capital des 3 Suisses). La plupart de ces prises de position présentent un aspect expérimental, mené souvent sur une échelle régionale. Les grands groupes de la distribution alimentaire ne voudraient pas être à la traîne d'une révolution majeure des modes de commercialisation. Iront-ils jusqu'à provoquer le mouvement et ainsi scier la branche sur laquelle ils sont assis ?

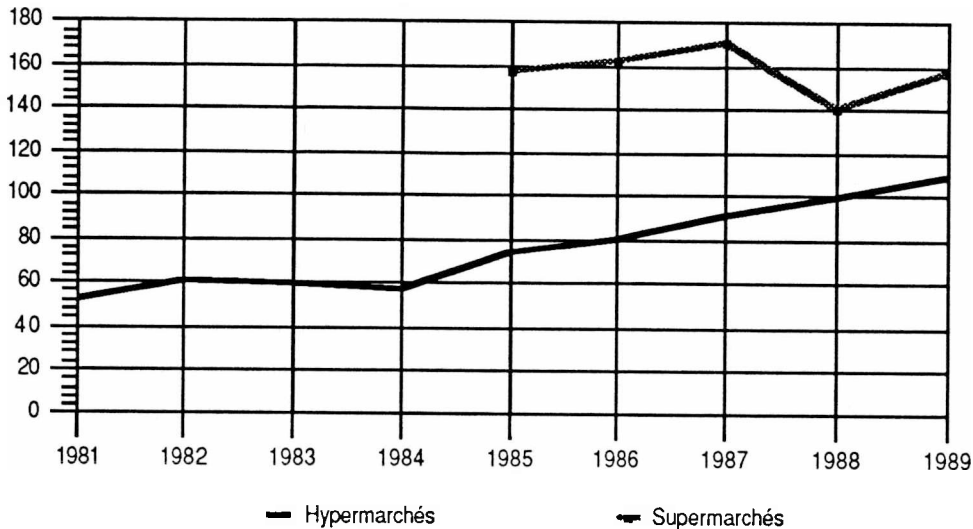
CHAPITRE 7 : L'INTERNATIONALISATION

Des perspectives de croissance limitée sur le marché principal incitent les entreprises à se diversifier vers d'autres activités. Elles peuvent aussi relancer leur croissance en recherchant un élargissement du marché de base par l'internationalisation.

De fait, depuis le début des années 80, les groupes du secteur se sont engagés dans une politique active d'implantation à l'étranger. Cette internationalisation est nettement plus prononcée au niveau des hypermarchés, ce qui tient sans doute tant à la puissance financière des groupes exploitants des hypermarchés, qu'à l'avantage comparatif que détient la France dans ce type de commerce.

Au 1^{er} janvier 1990, on comptait 109 hypermarchés et 158 supermarchés d'initiative ou à participation française à l'étranger. Le graphique ci-dessous témoigne de la rapidité de la progression de la présence des hypermarchés français à l'étranger à partir de 1985 (ils n'étaient que 52 le 1^{er} janvier 1982), mais aussi de l'essoufflement du processus d'internationalisation des supermarchés.

**Evolution du nombre de supermarchés et d'hypermarchés d'initiative
ou à participation française à l'étranger
(au 31 décembre)**

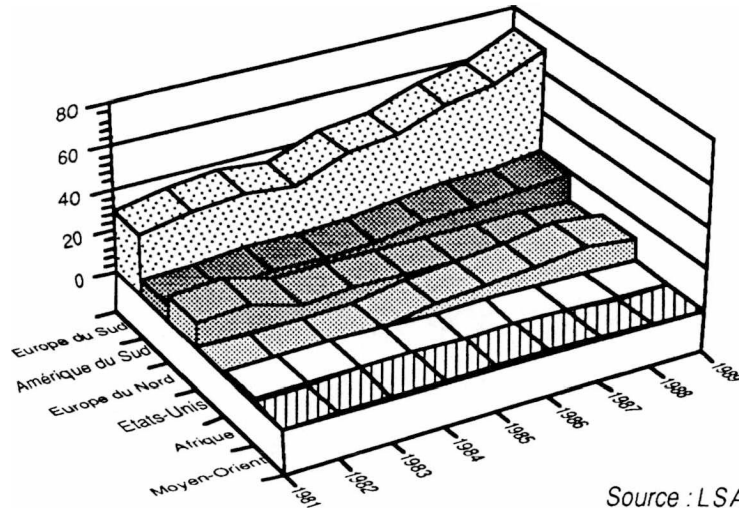


Source : LSA

Si la majorité des implantations à l'étranger se font par filialisation ou contrôle majoritaire, l'association à des capitaux locaux (joint-venture, participations minoritaires, franchise) est un mode fréquent d'accès, en particulier dans les premiers temps de la pénétration d'un marché étranger.

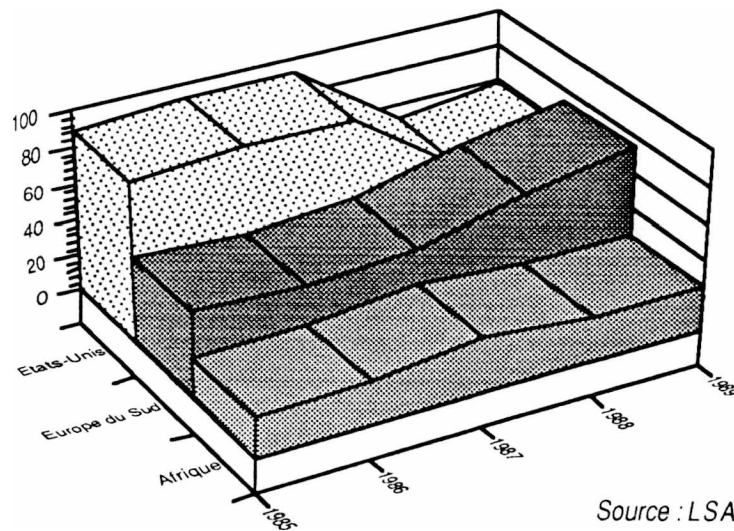
Les graphiques ci-dessous révèlent que la présence française à l'étranger est concentrée sur des zones géopolitiques relativement sous-développées en matière d'infrastructure commerciale. Il est en effet beaucoup plus facile de s'implanter sur des pays où le commerce est peu concentré, la distribution moderne peu développée, et le marché alimentaire encore dynamique, que dans des pays fortement industrialisés, où le marché alimentaire, en quasi-stagnation, fait déjà l'objet d'une lutte entre de puissants groupes nationaux. C'est ainsi que l'Europe du Sud constitue la première zone d'implantation des magasins français et la pénétration française s'y développe à un rythme rapide tant pour les hypers que pour les supers. L'Espagne accueille à elle seule plus de la moitié des hypers et un peu moins d'un tiers des supers. Parmi les 12 premiers groupes de la distribution alimentaire en Espagne, 5 sont contrôlés par des capitaux français. Auchan (Al Campo) et Continent (Continente) se placent en première et troisième positions.

**Evolution du nombre d'hypermarchés
d'initiative ou à participation française à l'étranger par zone géopolitique
(au 1^{er} janvier)**



Source : LSA

**Evolution du nombre de supermarchés
d'initiative ou à participation française à l'étranger par zone géopolitique
(au 31 décembre)**



Source : LSA

La pénétration des marchés de l'Europe du Nord est extrêmement réduite. Inexistante pour les supers, elle se limite à 5 hypers en RFA et 2 en Suisse et n'a cessé de se réduire tout au long des années 80. Signalons toutefois la prise de contrôle par Promodès de 47 hypermarchés Plaza du groupe Co-op AG intervenue durant l'été 1990, qui modifie brutalement ce constat.

La présence française aux Etats-Unis s'est développée, de manière précoce pour les supers, plus récemment pour les hypers, notamment en raison de la baisse du dollar intervenue fin 1985 qui a réduit le coût des implantations. Toutefois, si l'on en juge par le recul, brutal

pour les supers, des implantations françaises aux Etats-Unis, il semble que les groupes français éprouvent certaines difficultés à exporter leur savoir-faire sur le marché américain.

Il reste encore un fort potentiel d'internationalisation aux entreprises françaises. Même en Europe du Sud, celle-ci peut encore s'étendre. En dehors des opportunités de développement qu'offre encore l'Espagne, les groupes français pourront développer leur présence en Italie (abandonnée en 1984, pénétrée de nouveau depuis 1987), en Grèce, au Portugal, voire en Turquie (première implantation en 1990). Les perspectives d'une rapide croissance de la consommation des ménages dans les nouveaux pays industrialisés d'Asie du Sud-Est a motivé Carrefour dans l'ouverture, en 1990, d'un hypermarché à Taïwan. De même, la conversion à l'économie de marché des pays de l'Europe de l'Est ouvre subitement un énorme potentiel d'implantation.

CHAPITRE 8 - LA CONCENTRATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

Dans le contexte de concurrence que nous venons de décrire, deux types d'arguments militent en faveur de la concentration :

1) L'absorption ou la fusion permet d'accroître rapidement le chiffre d'affaires du groupe. A un moment où les bonnes implantations deviennent plus rares, la croissance externe peut apparaître comme plus efficace que la croissance interne. Elle comporte, en outre, l'avantage de réduire le nombre des concurrents et de contourner les limites administratives à l'expansion.

2) La concentration apparaît également comme un moyen d'accroître la dimension du groupe et ainsi d'augmenter le bénéfice d'économies d'échelle. Si les économies d'échelle sont réelles au niveau de la communication, il n'est pas évident qu'elles jouent en matière de logistique et de gestion interne des magasins, domaines où le gigantisme peut constituer plus un handicap qu'un facteur d'efficacité. C'est au niveau des conditions d'approvisionnement qu'il faut rechercher le principal avantage de la grande dimension. Une grande capacité d'achat dote le groupe d'un fort pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs. L'importance de ce pouvoir de négociation provient du fait qu'un gros distributeur entre dans le chiffre d'affaires d'un fournisseur pour une part qui est généralement supérieure à celle de ce fournisseur dans les ventes du distributeur. C'est ainsi, par exemple, que le yaourt entre pour 1,5 % du chiffre d'affaires de Carrefour. Danone y contribue pour 0,5 %. A l'inverse, Carrefour représente 8 % du chiffre d'affaires de Danone... La grande dimension permet également de mener à bien l'importation, sur une grande échelle, de produits étrangers. En dehors des opportunités d'approvisionnement à très bon compte (cf l'opération "TV+" de Carrefour), cette capacité à dénicher et à traiter avec des fournisseurs étrangers permet de peser encore davantage sur les fournisseurs nationaux. Enfin, la grande dimension facilite les achats spéculatifs. Rappelons que les achats spéculatifs consistent à acheter massivement lorsque un fournisseur mène une campagne de promotion. Les marchandises, stockées, sont utilisées pour approvisionner à bon compte les magasins... jusqu'à la prochaine promotion. Ce type de pratique exige bien entendu une grosse capacité de stockage et d'importants moyens logistiques, ce qui défavorise les petites entreprises, mais aussi les groupes ayant opté pour une gestion décentralisée.

La concentration de la grande distribution alimentaire s'est opérée naturellement par la croissance plus rapide enregistrée par les groupes leaders. Toutefois, à partir du milieu des années 80, ce premier facteur de concentration est amplifié par un certain nombre d'opération d'absorption. Cette substitution progressive de la croissance externe à la croissance interne s'explique aisément dans le contexte sectoriel que nous avons décrit. Les nouvelles

implantations de qualité se font rares; les coûts d'implantation sont importants (terrains, mais aussi dessous de table...); l'apparition de la perspective de saturation du marché en terme de nombre de points de vente...

Le démantèlement de Radar, Viniprix, Felix Potin et Coop, et leur reprise par appartement par des groupes du secteur (Radar par Cora, une partie de Coop par Carrefour...) marque le point de départ de ce mouvement de "centralisation" du capital dans la grande distribution alimentaire.

Mentionnons quelques-unes des opérations de reprise qui ont marquées ces dernières années :

- Prise de contrôle de Cedis par Casino;
- Prise de contrôle de As Eco Distribution par Intermarché en 1987;
- Reprise de la Socorena par Auchan;
- En 1988, Promodès a racheté Sodice, Promisud, Gédial et Fol;
- En 1989, rachat par Rallye de 50,86 % du capital du holding Immo-Disque qui contrôle Disque Bleu;
- En 1989, la CFAO reprend la Ruche Méridionale, qu'elle cède un an plus tard (à la suite d'un changement de direction) à Casino;
- Catteau a procédé au rachat de 83 supermarchés Shiever;
- Cora a racheté, en mai 1989, la Société Européenne de Supermarché, qui était contrôlée par Beatrice Food (USA);
- Rachat de Genty Cathiard en 1990 par Rallye;
- Projet de reprise de Codec par Promodès...

La majorité de ces opérations de prise de contrôle se font à partir des plus grands groupes vers tout ou partie de groupe à dimension régionale. Cette vague de concentration est condamnée à s'interrompre assez rapidement, faute de sociétés à racheter. Aujourd'hui, le nombre de petits groupes encore indépendants est réduit (Rallye, certaines Coop, Guyenne et Gascogne, Major, G20⁷, Catteau, Montlaur, Cora, Arlaud).

Plusieurs de ces groupes cherchent à résister à cette pompe aspirante soit en s'efforçant de participer à la course à la croissance externe (Rallye), soit en recherchant des alliances avec des grands groupes (Major avec les Comptoirs Modernes, les Coopérateurs de Champagne avec Promodès, fusion des Coop de Normandie et des Coop de Picardie, prises de participation croisées entre la SASM et les Docks de France, association de Guyenne et Gascogne avec

⁷ Qui devrait rejoindre prochainement Système U.

Carrefour, création d'une filiale commune Codec-G20 pour l'approvisionnement...). Ce type de rapprochements pourrait se multiplier dans l'avenir. Ils renforcent la capacité de résistance des petits groupes tout en leur garantissant l'autonomie financière; ils permettent aux grands groupes d'accroître la dimension de leur champ d'action (en particulier leur surface d'achat) sans qu'il leur soit nécessaire de procéder à des engagements en capital.

Lorsque les grands groupes se seront partagés les zones d'influence sur les plus petits, on peut se demander s'il n'y aura pas des tentations d'alliance entre eux. Les perspectives du grand marché européen devraient renforcer ces tentations. En effet, le grand marché européen comporte des opportunités de développement dans les pays de la CEE. La plupart des pays d'Europe du Nord présentent un appareil commercial concentré et approchant de la saturation. La pénétration de ces marchés, si elle doit avoir lieu, se produira vraisemblablement par croissance externe, ce qui impose aux groupes français une surface financière importante. Par ailleurs, la menace d'une tentative de prise de contrôle de groupe français par des opérateurs étrangers est tout à fait réelle. Face à cette menace, les groupes français, pour se rendre moins "digestes", ont intérêt à accroître leur dimension et à verrouiller leur capital. Des alliances entre grands groupes nationaux, accompagnées, par exemple, de participations croisées, offrirait une protection à bon compte. Force est de constater que la tendance actuelle est plutôt aux alliances avec des groupes étrangers.

CHAPITRE 9 - LA MISE EN PLACE DE STRATEGIES DE SEGMENTATION

Devant les contradictions d'un régime de concurrence fondé sur la guerre des prix, menant à une dégradation des conditions collective de rentabilité, certains groupes de la distribution recherchent de nouvelles voies de positionnement marketing de leurs enseignes, plus détachées du caractère discount. Cette modification d'orientation stratégique est aujourd'hui rendue possible par :

- la forte pénétration des grandes surfaces. Elles ont moins besoin que par le passé de convaincre le consommateur d'abandonner le commerce traditionnel et de prendre de nouvelles habitudes d'approvisionnement;

- le ralentissement des perspectives de croissance a toujours pour effet d'affiner les stratégies de marketing. Les grandes surfaces ont trop longtemps considéré les consommateurs comme un bloc monolithique. Si l'on a toujours admis la diversité des besoins d'approvisionnement justifiant la cohabitation des supérettes, supermarchés et hypermarchés, la segmentation de la clientèle de chacune de ces formes de commerce est longtemps restée quasiment inexistante;

- l'élévation du niveau de vie et certaines formes de réactions face aux inconvénients des grandes surfaces. Les prix les plus bas ne sont pas forcément le premier critère de choix pour l'ensemble des consommateurs. Certains, sans doute ceux disposant du plus fort pouvoir d'achat, sont disposés à payer un peu plus cher pour obtenir des produits de qualité, un vaste choix, des rayons spacieux et agréablement décorés, moins d'attente aux caisses...;

- la dimension acquise par les plus grands groupes nationaux leur permet de gérer un portefeuille d'enseignes différenciées. La pression concurrentielle intense incite les petits groupes à opter pour une stratégie de niche pouvant reposer sur certains segments de consommateurs.

Un premier indice de cette tendance à la segmentation de la clientèle et à la différenciation des enseignes a été relevé dans la première partie de cette étude à travers l'augmentation de la part des charges externes dans le chiffre d'affaires. Une part de ces charges servent à financer les dépenses publicitaires et d'aménagement des magasins.

Il semble que l'on puisse distinguer de plus en plus nettement au moins deux groupes d'enseigne : les "discounters" et les "centres de vie". Les discounters ont une insertion stratégique très fortement axée sur les prix les plus bas. On y trouve Leclerc, Intermarché,

Champion, Continent... On a pu observer ces dernières années une certaine radicalisation du groupe des discounters avec l'apparition d'enseignes que l'on pourrait qualifier de "superdiscount". Inspirées par les discounters allemands, elles sont caractérisées par une surface relativement réduite, des assortiments limités aux produits de grande consommation, des lignes de produits courtes, un merchandising de type "entrepôt", le minimum de personnel (avec pour corollaire, une longue attente aux caisses)... Répondent à ce signalement les enseignes Pakbo, Atac, Ed, Aldi (RFA).

Les enseignes "centres de vie" s'efforcent d'offrir davantage de service à la clientèle, sous forme de choix dans les produits, d'attente limitée aux caisses, d'aménagement convivial des magasins, de mise à disposition de services complémentaires (garderie, distributeurs de billets...). Peuvent être rangés dans cette catégorie, Cora, Casino, les supers haut de gamme Extrem de Genty, Mammouth, Unico, Suma,... En desserrant légèrement la contrainte de compétitivité-prix, les stratégies de type "centre de vie" sont particulièrement adaptées aux groupes de petite et moyenne dimension souffrant d'un désavantage de coûts.

Les limites entre ces deux groupes ne sont pas claires. Carrefour et Auchan, par exemple, peuvent être considérés comme des discounters sur la base de leur compétitivité-prix⁸. Pourtant, Carrefour est souvent considéré comme le "trois étoiles" des hypers et Auchan fonde sa communication sur l'étendue de ses lignes de produits. De même, les dernières ouvertures d'hypermarchés Leclerc semblent avoir privilégié un aménagement soigné des magasins au détriment du caractère entrepôt traditionnel. Euromarché a tenté, depuis 1985, de sortir du groupe "discount".

Cette évolution vers un affinement des concepts marketing développés par les enseignes est symptomatique de l'arrivée à maturité du marché. Elle est également encouragée par la part croissante du non-alimentaire dans l'activité des groupes du secteur. Il semble que l'on assiste aujourd'hui à l'amorce d'une tendance irréversible à la différenciation des enseignes, concomitante à la mutation du régime de concurrence. Ce saut qualitatif vers des stratégies de segmentation est périlleux. Selon les professionnels, le prix reste un élément fondamental d'attraction pour une enseigne, autant, sinon davantage, que la qualité des produits. Si cela est effectivement vrai, tout écart d'une pure stratégie de discount risque d'être désastreux, et le sera d'autant plus que les "superdiscounters" prendront du terrain. L'exemple d'Euromarché et, dans une moindre mesure, de Casino incite à réfléchir. Un relâchement de la compétitivité-prix ne paraît jouable que dans certains types de zones d'implantation et que dans la mesure où ce qui est perdu par le consommateur sur les prix est effectivement gagné sur autre chose. C'est ici qu'apparaît l'importance de la capacité des entreprises à innover, en lançant de nouveaux services et de nouveaux concepts.

⁸ Ils arrivent respectivement en 6° et 4° position dans le classement réalisé par Que Choisir en 1989.

Il n'y a pas de sens à tenter de rechercher lequel des groupes "discount" ou "centre de vie" est appelé à disparaître dans les prochaines années. Nous allons vers l'éclatement de l'homogénéité de la formule grande surface. Devant l'incertitude qui pèse encore sur la nature précise des différents modèles-types de demain et sur leurs potentialités respectives, les plus grands groupes ont tendance à gérer des portefeuilles d'enseignes couvrant un large éventail de positionnement marketing. Mentionnons Carrefour avec Ed; les Docks de France avec Mammouth, Atac et Pakbo.

CHAPITRE 10 - LE RELEVEMENT DES MARGES

Les actions directes visant à redresser le niveau des marges constituent le dernier type de stratégies d'adaptation mis en oeuvre par les groupes de la grande distribution alimentaire afin de répondre aux impasses du régime de concurrence de la phase de développement précédente.

A la poursuite de stratégies de segmentation que nous venons d'évoquer, les entreprises du secteur ajoutent pour opérer un relèvement de leurs marges trois moyens complémentaires : la diversification, les produits distributeurs, l'amélioration de la logistique.

a) La diversification

Nous avons précédemment analysé la diversification comme un moyen mis en oeuvre par les entreprises du secteur afin de dépasser les limites du marché alimentaire. Mais la diversification est également un moyen d'augmenter les marges. C'est en partie ce qui motive les grandes surfaces dans leur assaut vers les produits non-alimentaires. Rappelons, par exemple, que si le textile occupe 21 % de la surface de vente des hypers pour ne rapporter que 11 % du chiffre d'affaires, il génère 25 % de la marge totale... La démarche, le plus souvent lancée par E. Leclerc, consistant à investir le marché de produits dont la distribution est plus ou moins réglementée, vise le même objectif. Sur les marchés où ne règne pas la libre entrée, les marges sont traditionnellement élevées. En pénétrant ces marchés, les grandes surfaces ont l'opportunité de vendre moins cher que le commerce spécialisé tout en empochant de substantielles marges... tant que la guerre des prix ne les a pas complètement érodées !

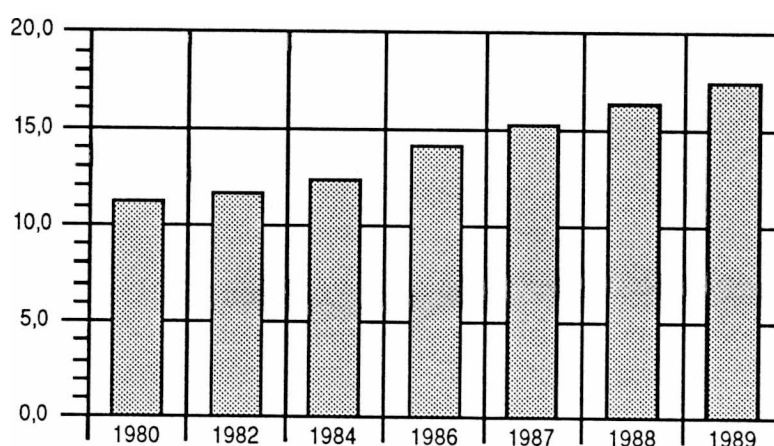
b) Les produits distributeurs

Le concept de produit distributeur n'est pas nouveau (voir les produits Casino, Forza...), mais leur développement a pris une allure de raz de marée irréversible en 1976 lorsque Carrefour a lancé ses "produits libres". Le lancement des produits distributeurs était conçu tant comme un vecteur de communication que comme un moyen d'augmenter les marges. Le principe est simple : au lieu d'être obligé d'acheter à des fournisseurs dont les dépenses publicitaires pèsent tant sur le prix de vente aux centrales que sur la réduction du pouvoir de négociation des acheteurs, le distributeur prend l'initiative de la fabrication du produit. Il est rarement directement engagé dans l'activité de production; il préfère souvent la sous-traiter à des producteurs indépendants, selon un cahier des charges précis. A cela s'ajoute l'avantage que s'agissant, par définition, de produits propres à une enseigne, la comparaison des prix devient difficile au consommateur. Le producteur pourra être une entreprise de moyenne dimension ne pouvant pas suivre les leaders dans leur politique de communication, ou bien une entreprise

leader désireuse d'obtenir ainsi une meilleure utilisation de sa capacité de production, ne requérant pas un accroissement corrélatif des dépenses de communication.

La position du distributeur lui confère un fort pouvoir de négociation auprès du fabricant. Le contrôle strict de tous les coûts se traduit par des marges d'un niveau supérieur à celles réalisées sur les produits de marque : entre 17 et 25 %. Résultat : la part de marché (dans le total du marché alimentaire) des produits distributeurs passe de 11,2 % en 1980 à 17,4 en 1989.

Evolution de la part de marché des marques distributeurs dans l'alimentation
%



Source : Secodip

Au delà du gain de rentabilité, les produits distributeurs sont un des supports des stratégies de différenciation des enseignes. L'image de qualité associée aux produits Casino constitue le plus fort avantage concurrentiel du groupe stéphanois.

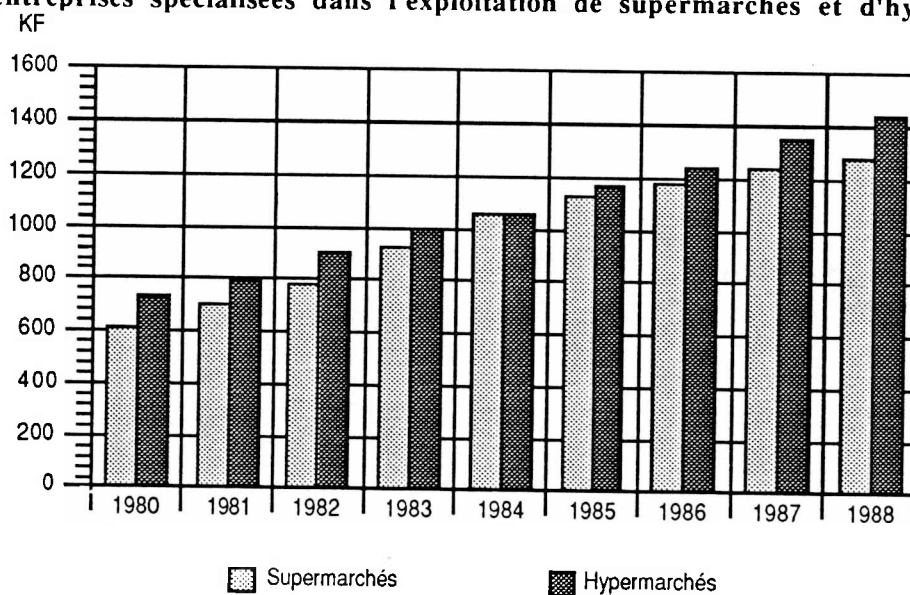
Certains groupes, comme Leclerc, Intermarché ou Auchan, n'ont pas développé de produits à leur marque. Ils disposent cependant d'un portefeuille de "marques privées". Pour chaque gamme de produit, une marque (et un producteur) spécifique et exclusive(f) est choisie. L'intérêt de la démarche est, qu'en cas d'échec, la notoriété de l'enseigne n'est pas engagée. Par contre, le bénéfice de différenciation est faible.

Encore plus généralement, une tendance des politiques d'achat des groupes de la grande distribution alimentaire est d'encadrer les grandes marques d'un produit distributeur et d'une ou deux produits "outsiders". Ces produits peuvent constituer un premier prix ou un gamme intermédiaire selon la position des marques distributeurs. Ils sont généralement achetés à des petits producteurs, souvent régionaux, qui, devant les montants commandés, accordent des conditions très favorables aux distributeurs. Ces produits offrent donc une bonne rentabilité et contribuent à réduire le pouvoir de négociation des grandes marques. C'est une stratégie souvent utilisée par Leclerc.

c) La logistique

Un bon moyen d'augmenter le taux de marque est d'améliorer la productivité. Le chiffre d'affaires par effectif a progressé de 9,6 % en moyenne par an dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés et de 8,8 % dans les entreprises exploitant des hypermarchés (dans lesquelles on parlait de plus haut). Toutefois, une fois déflatée par l'indice des prix à la consommation, la croissance de la productivité apparaît plus modeste : 2,7 % par an dans le secteur des supermarchés et 1,9 % dans le secteur des hypermarchés.

Evolution de la productivité apparente du travail (VA / effectif occupé) dans les entreprises spécialisées dans l'exploitation de supermarchés et d'hypermarchés



Source : INSEE

Ces chiffres peuvent paraître faible par rapport à ceux enregistrés dans les secteurs industriels, mais ils sont importants pour des secteurs commerciaux. La lecture optique aux caisses et la généralisation des codes-barres ont permis la réalisation d'importants gains de productivité. Si le système est encore perfectible (notamment au niveau de la gestion des stocks), il n'y a plus à attendre de lui seul des nouvelles économies spectaculaires. Les efforts pour accroître la productivité ne peuvent que difficilement venir du personnel de vente, déjà peu nombreux, d'autant moins que les tendances à développer le non-alimentaire et des stratégies axées sur le service devraient, au contraire, accroître le nombre. Le seul réservoir de productivité réside alors dans l'acheminement des marchandises jusque dans les rayons : en un mot, la logistique. Et ce réservoir semble très important...

Si une part non négligeable des résultats escomptables d'une politique de rationalisation de la logistique peut être réalisée dans les magasins, au moment de la mise en rayon des produits (phase encore très archaïque), l'essentiel des gains de productivité potentiels réside

dans l'acheminement des marchandises du producteur vers le magasin. Il s'agit donc pour l'essentiel d'un problème qui se situe au niveau des groupes.

Deux écoles se sont longtemps affrontées sur ce sujet. Les "décentralisateurs" (souvent, des indépendants) prônent le maximum d'autonomie pour les magasins, notamment au niveau des approvisionnements. Les "centralisateurs" (principalement, les succursalistes) voient dans la centralisation un générateur d'économies d'échelle. Les termes du débat sont clairs : la décentralisation permet de reporter la charges de la logistique sur les producteurs ou des entreprises spécialisées; les immobilisations en capital sont réduites et le recours à des professionnels laisse supposer le bénéfice d'une grande efficacité; en outre, les magasins peuvent ajuster au mieux, qualitativement et quantitativement, leurs approvisionnements. Par contre, en travaillant sur de très grandes quantités, la centralisation autorise le bénéfice d'économies d'échelle incitant l'internalisation de l'activité logistique. Cette internalisation permet de négocier avec les fournisseurs sur la base d'un tarif "franco départ". Mais le système peut devenir rapidement rigide et inefficace.

La vraie solution réside probablement dans des solutions mixtes, de fait pratiquées par la plupart des groupes du secteur.

A n'en pas douter, le combat pour la maîtrise de la logistique sera un des enjeux majeurs de la décennie et devra contribuer à modifier en profondeur les structures du secteur.

CONCLUSION : VERS UN NOUVEAU REGIME DE CONCURRENCE

Face aux limites des perspectives de croissance et à la baisse tendancielle des conditions de rentabilité, les entreprises de la grande distribution alimentaire ont mis en place, approximativement depuis le milieu des années 80, des stratégies d'adaptation. Ces stratégies d'adaptation sont en train de redéfinir le régime de concurrence sectoriel en modifiant les modalités de la concurrence. Les facteurs clés de réussite dans les années 90 devraient résider dans la maîtrise des approvisionnements, la différenciation réussies des enseignes, une capacité à mener à bien le processus d'internationalisation.

- **La maîtrise des approvisionnements.** Ceci ne signifie pas nécessairement pouvoir obtenir le maximum de remises de la part des fournisseurs. Au contraire, la volonté de rationalisation de la logistique devrait modifier la nature des relations entre distributeurs et fournisseur au profit d'une approche plus partenariale. Le sixième accord Industrie-Commerce du 12 septembre 1989 visant une homogénéisation des prix d'achat pour une plus grande transparence des relations entre fournisseurs et distributeurs, constitue un indice de ce mouvement général. Obtenir des gains de productivité à partir d'une meilleure gestion des approvisionnement demandera certainement une plus grande qualification de la main-d'oeuvre (d'où des frais de personnel en croissance) et des investissements corporels conséquents.

- **La différenciation réussie des enseignes.** Cette différenciation doit s'appuyer sur une connaissance fine des comportements et attitudes des consommateurs permettant de définir une segmentation pertinente. La capacité de gérer un portefeuille d'enseignes s'adressant à différents segments du marché constituera un atout face à l'incertitude.

- **Une capacité à mener à bien le processus d'internationalisation.** L'internationalisation vient relayer les limites à l'expansion sur le marché domestique. Elle comporte un impact contracyclique sur l'activité des groupes. Elle constitue une stratégie offensive face à l'affrontement des groupes européens de la grande distribution qui devrait suivre l'ouverture du grand marché européen. Elle accroît la surface d'achat des groupes mais surtout elle élargit leur zone d'approvisionnement. L'internationalisation des approvisionnements est encore limitée et se cantonne souvent aux produits non-alimentaires. La capacité d'organiser les approvisionnements sur une échelle internationale, sans nuire à la rationalisation de la logistique, constituera un avantage concurrentiel décisif dans les prochaines années.

L'ensemble de ces points implique une réflexion sur les structures organisationnelles des groupes. Les mutations du régime de concurrence vont imposer un savant dosage entre centralisation et décentralisation sur chaque fonction (approvisionnement, ciblage marketing...).

Le nature juridique de chaque groupe, mais aussi l'inertie des habitudes et des traditions, risquent de gêner les adaptations et de faire de la distinction indépendant/succursaliste un clivage déterminant.

La grande dimension constituera vraisemblablement un atout, à condition de ne pas engendrer de déséconomies d'échelle dues à la lourdeur administrative. Cette grande dimension paraît nécessaire pour mobiliser les moyens de financement indispensables à une stratégie de différenciation et d'internationalisation (qui se fera sans doute de plus en plus par rachat), ainsi que pour amortir le risque associé à la traversée de cette période de mutation. La diversification vers le secteur bancaire pourra soutenir (efficacement ?) cette stratégie. Mais la meilleure garantie de succès réside encore dans la capacité à générer un autofinancement important. Enfin, la grande dimension, d'importants moyens de financement, un verrouillage du capital (par participations croisées, par exemple) constitueront un rempart efficace contre les tentatives de prise de contrôle par les groupes étrangers. Le développement rapide de la franchise dans la grande distribution alimentaire semble constituer une réponse à la nécessité d'accroître la dimension tout en limitant les besoins de financement, le risque financier et la lourdeur organisationnelle. L'adaptation de cette formule aux exigences du nouveau régime de concurrence lui promet très certainement de belles perspectives dans les toutes prochaines années.

Ces nouvelles orientations des facteurs clés de succès se traduiront très certainement par une redistribution des cartes entre les groupes existants et, en fin de compte, par des mouvements de restructuration. Il importe en conséquence de préciser le type d'insertion stratégique des principaux groupes français et de mesurer leurs performances commerciales et financières. C'est l'objet de la prochaine partie.

TROISIEME PARTIE :

STRATEGIES ET PERFORMANCES DES GROUPEES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

La grande distribution alimentaire est composée d'une vingtaine de groupes aux contours variables. Une grande hétérogénéité règne parmi ces groupes, tant au niveau de leur dimension, qu'aux niveaux de leur domaine de spécialisation, de leur statut juridique, de leur insertion stratégique sur le marché... Cette hétérogénéité se retrouve dans leurs performances commerciales aussi bien que financières.

Nous nous proposons dans cette partie d'étudier les stratégies et les performances des principaux groupes encore en activité indépendante en 1990¹.

Les données que nous avons utilisées proviennent de sources diverses.

L'analyse des stratégies d'entreprises s'appuie sur le dépouillement de la presse et des études spécialisée, des rapports d'activité des sociétés et de la réalisation d'entretiens d'experts.

Les données financières de Casino, Carrefour, Euromarché, Promodès, Docks de France, de la Sasm, la Coop régionale, et de Genty Cathiart sont issues de leurs rapports d'activité. Il s'agit par conséquent de données consolidées.

La structure juridique des groupements Leclerc, Intermarché et Système U rend inaccessible leurs comptes consolidés. Nous avons donc procédé au cumul des comptes d'un échantillon de magasins de chacun de ces groupements². Cette méthode comporte plusieurs inconvénients. L'échantillon retenu, stable dans le temps, n'est pas nécessairement représentatif et ne mesure pas la croissance de l'activité imputable à la modification de la dimension du groupe. Par ailleurs, on fait ainsi l'impasse sur l'ensemble des activités dépassant l'exploitation des magasins : activités liées à l'approvisionnement des points de ventes, activité de "siège social", et l'ensemble des activités de diversification (quand il y en a). Il conviendra de garder à l'esprit ces limites lorsque l'on procédera à la comparaison des performances de ces groupements avec celles des groupes fournissant des données consolidées.

¹ C'est la raison pour laquelle Codec est exclu de l'analyse.

² Les données utilisées sont issues de la banque de données Diane.

Enfin, l'absence de publication de rapport d'activité par Auchan, Guyenne et Gascogne et Arlaud nous a conduit à travailler sur les documents comptables déposés auprès des greffes de tribunaux de commerce. Les comptes consolidés n'étant pas publiés, nous avons dû nous contenter des données comptables du siège du groupe ou de sa filiale la plus proche de l'activité distribution alimentaire. C'est ainsi qu'Arlaud est étudié par le biais de sa filiale à 100 % Hyperecord SA qui gère la totalité de l'activité distribution alimentaire en France. On fait ainsi l'impasse des activités hors distribution alimentaire (cafétérias...) et des activités à l'étranger (USA). Auchan est étudié à travers la société mère du groupe, la Société Anonyme des Marchés Usines. Là aussi, les activités de diversification et internationales du groupe ne sont pas prises en compte. L'activité de Guyenne et Gascogne n'est également prise en compte que par la maison mère du groupe. On ignore ainsi l'activité espagnole du groupe ainsi que la société Sogara (détenue à 49,99 %) qui exploite pourtant, directement ou indirectement, une dizaine d'hypermarchés.

L'étude des données comptables porte sur les années 1988 et 1989 pour l'ensemble des groupes publiant un rapport d'activité. Pour les autres, l'analyse porte sur 1987 et 1988. Cet écart temporel constitue une autre limite à la portée des comparaisons des performances des groupes. Par ailleurs, l'absorption par Guyenne et Gascogne de sa filiale Solodis en 1988 vient biaiser l'analyse des variations entre 1987 et 1988, puisque nous ne travaillons que sur les comptes de la société mère. La Samu est en situation particulière, puisque nous disposons de certains éléments de sa comptabilité pour 1989. C'est ainsi que, selon le paramètre comptable étudié, les années de référence seront 1987 et 1988, ou 1988 et 1989.

Avant d'entrer dans l'analyse individuelle des stratégies et performances des principaux groupes, nous commencerons par présenter un certain nombre de graphiques comparatifs servant de données de cadrage.

CHAPITRE 11 - PERFORMANCES COMPAREES DES GROUPES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

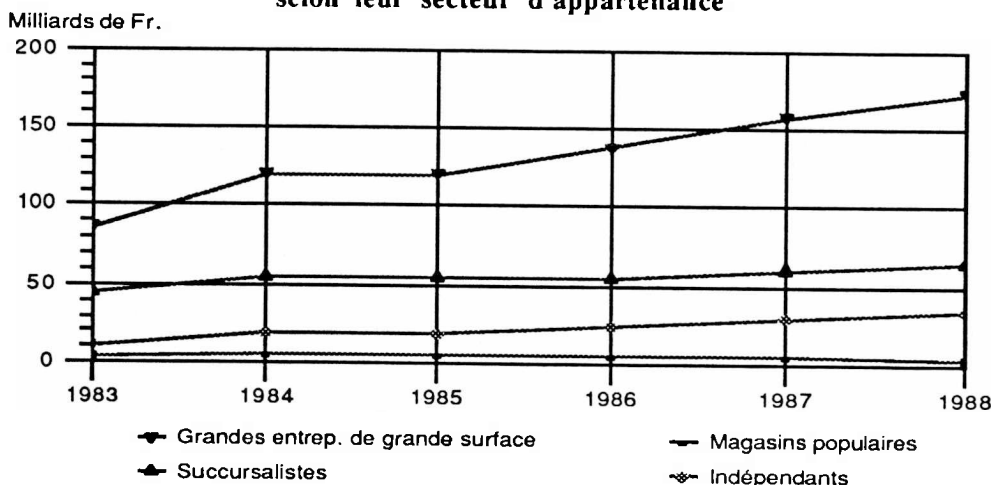
Les opérateurs de la grande distribution alimentaire ont des structures différenciées qui retentissent sur la manière dont est gérée leur parc de magasins, notamment en matière d'autonomie de gestion³. On peut distinguer 5 cas de figures principaux :

- les indépendants ou les groupements d'indépendants : Leclerc, Intermarché, Système U...
- les maisons à succursales : Casino, les Comptoirs Modernes, les Docks de France, Genty...
- les grandes entreprises exploitant des grandes surfaces : Auchan, Carrefour, Euromarché, Cora, Promodès, Rallye...
- les grands magasins et les magasins populaires : Escale (Sapac Printemps), Super M (SCA-Monoprix).
- les coopératives de consommateurs : Coop.

Ces différentes formes d'organisation n'ont pas connu la même dynamique durant les années 80.

Le graphique ci-dessous souligne la prépondérance dans le secteur des hypermarchés des grandes entreprises exploitant des grandes surfaces ainsi que la rapidité de leur croissance. Les hypers exploités par les maisons à succursales arrivent en deuxième position mais témoignent d'un rythme de croissance ralenti. Les indépendants enregistrent une très belle progression. Les hypers exploités par des grands magasins ou des magasins populaires n'occupent qu'une place marginale et en déclin.

**Evolution du chiffre d'affaires des hypermarchés
selon leur secteur d'appartenance**

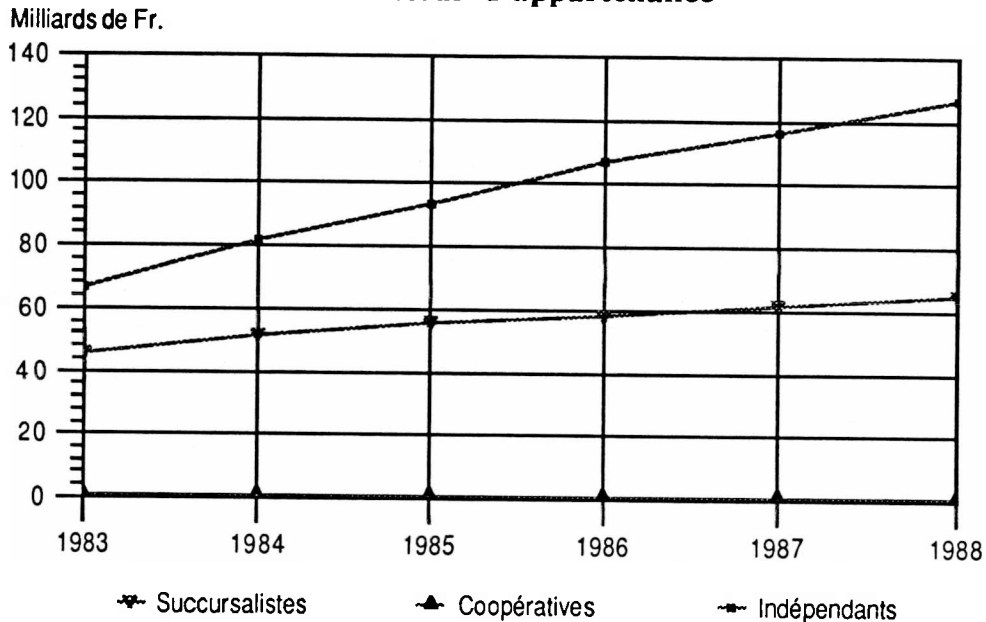


Dans le secteur des supermarchés (graphique ci-dessous), ce sont les magasins indépendants qui réalisent le plus gros chiffre d'affaires et enregistrent la plus forte

³ Voir partie suivante.

progression. Les succursalistes, bien qu'en progression, perdent des parts de marché devant l'avancée des indépendants. Les supers appartenant au secteur coopératif n'ont qu'un poids infinitésimal sur le marché.

Evolution du chiffre d'affaires des supermarchés selon leur secteur d'appartenance

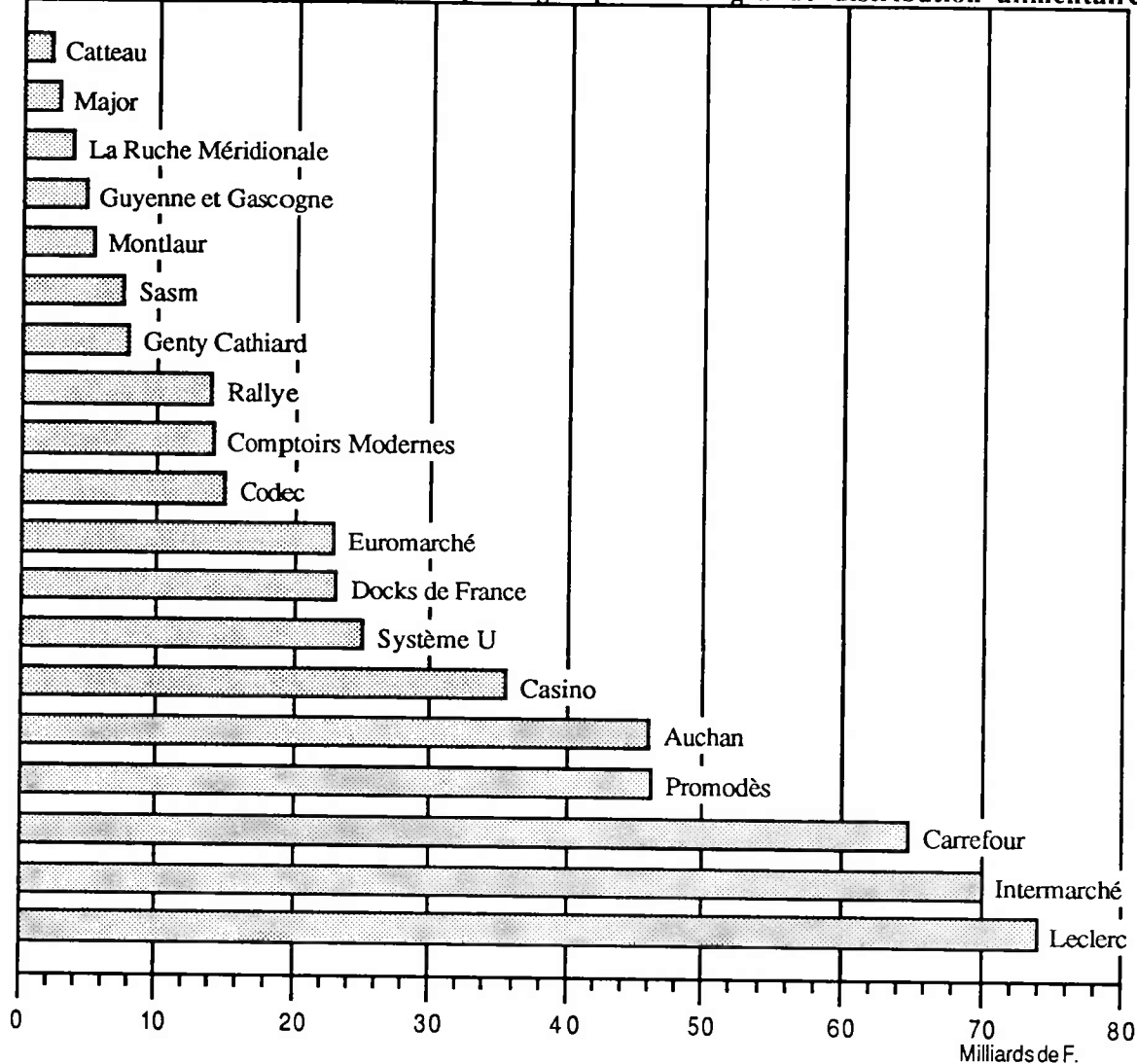


Source : INSEE

Le graphique ci-dessous indique le chiffre d'affaires H.T. consolidé⁴ de 1988 des principaux groupes de la grande distribution alimentaire.

⁴ Pour Leclerc et Intermarché, les chiffres semblent indiquer le chiffre d'affaires TTC cumulé.

Chiffre d'affaires 1988 des principaux groupes de la grande distribution alimentaire



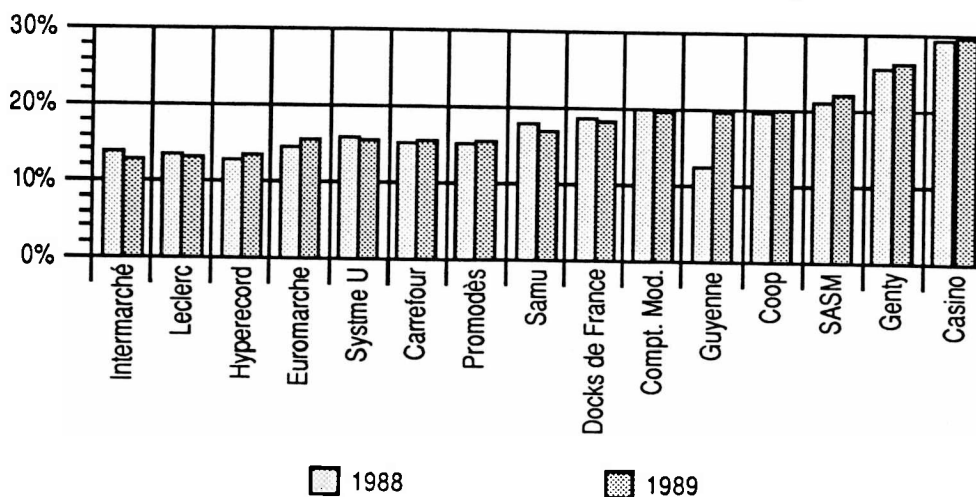
Source : Référence

Les groupements d'indépendants Intermarché et Leclerc sont en tête de la profession, devant les grandes entreprises de grandes surfaces Carrefour, Promodès et Auchan. 3 groupes dépassent le seuil des 50 milliards de Francs, et 7 n'atteignent pas celui de 10 milliards. Les 4 premiers groupes réalisent 52,7 % du chiffre d'affaires de l'ensemble et les 8 premiers totalisent 79,5 %. La concentration est donc relativement forte mais semble loin d'avoir atteint son maximum.

Le taux de marque⁵ appliqué par les groupes est un bon indicateur synthétique du type de stratégie qu'ils mettent en oeuvre. Le graphique ci-dessous classe les principaux groupes selon le niveau de leur taux de marque.

⁵ Le taux de marque est le rapport de la marge commerciale sur le montant des ventes de marchandises. La marge commerciale est la différence entre les achats et les ventes de marchandises (corrigée des variations de stocks).

Taux de marque des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne, et Samu.

Au vu de ces résultats, on peut, très grossièrement et en première approximation, séparer nos entreprises en trois ensembles.

Intermarché, Leclerc, Hyperrecord, Euromarché, Système U, Carrefour et Promodès, sont caractérisés par les plus faibles taux de marque qui traduisent une politique de prix de type discount.

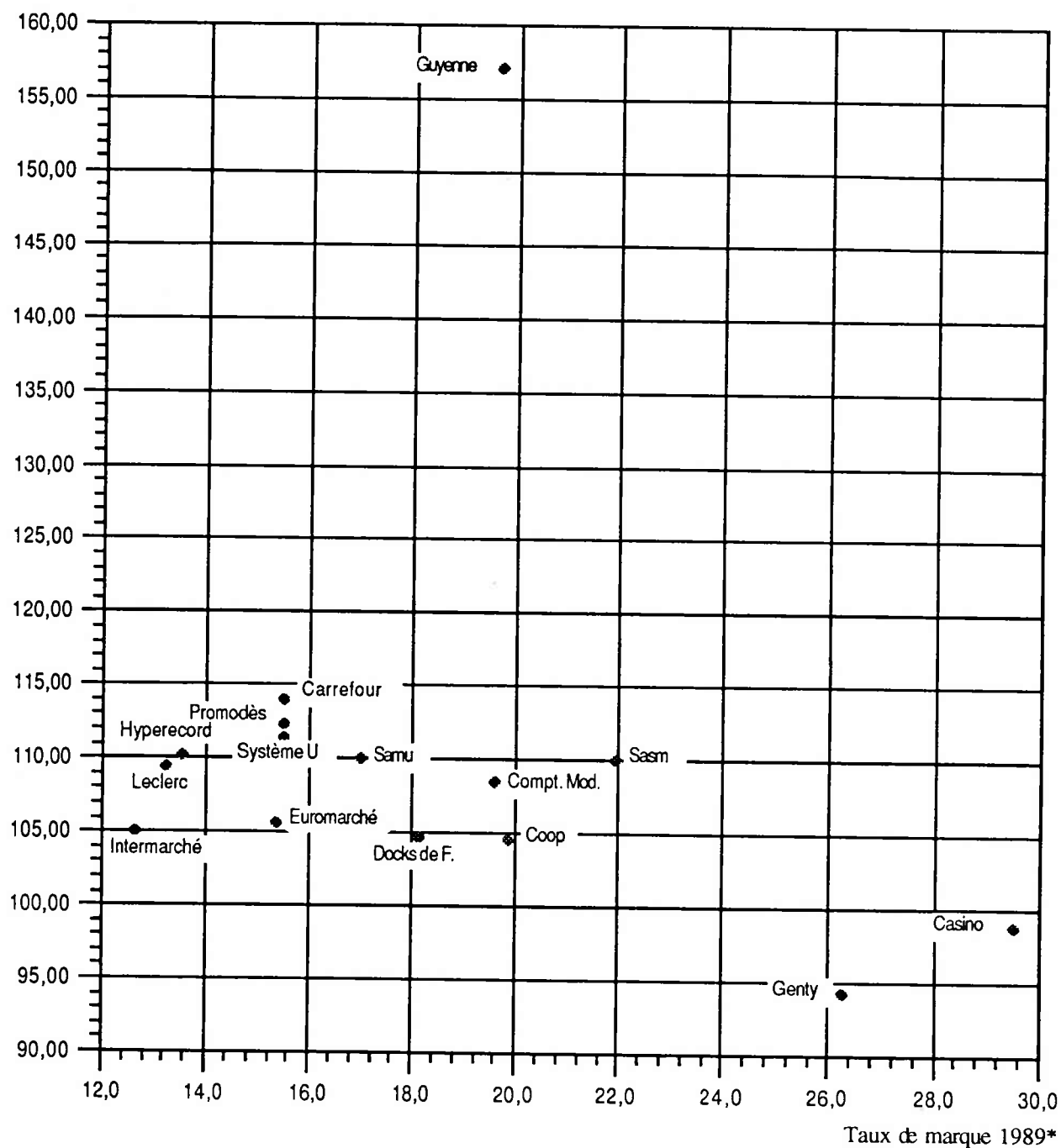
La Sasm, mais surtout, Genty et Casino affichent des taux de marque très élevés, ce qui témoigne d'une insertion stratégique davantage axée sur la différenciation, ou bien révèle une implantation dans des zones géographiques peu concurrentielles permettant de desserrer la contrainte de compétitivité-prix.

Enfin, les autres groupes se trouvent en position intermédiaire.

Le graphique ci-dessous indique qu'il existe une vague relation décroissante entre le niveau du taux de marque et le taux de croissance du chiffre d'affaires. On trouve ici confirmation du danger qu'il y a à s'écarter d'une politique de prix agressive, tout au moins en terme de part de marché.

Croisement croissance du chiffre d'affaires - taux de marque

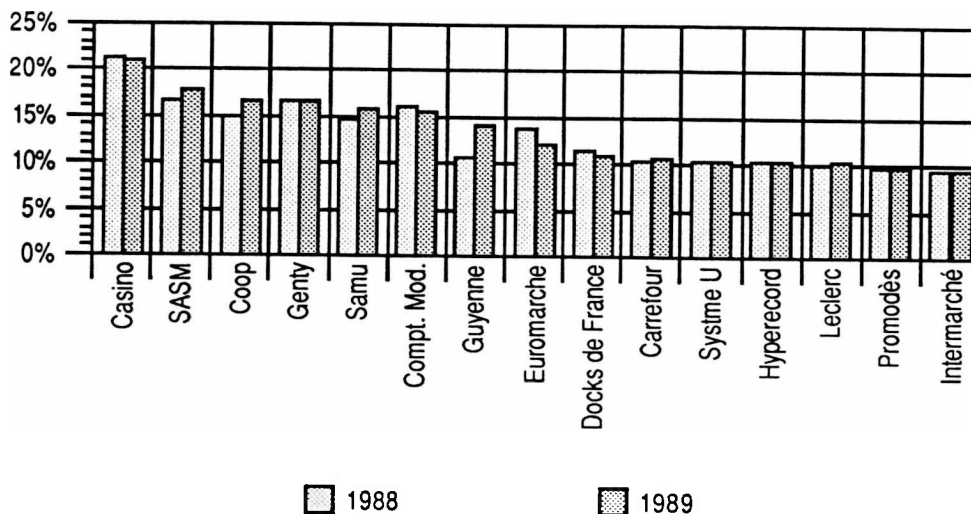
CA 1989 / CA 1988*



* L'analyse porte sur 1988 et 1987 pour Système U, Leclerc, Intermarché, Samu, Hyperecord, Guyenne et Gascogne

Le classement des groupes selon leur taux de valeur ajoutée est très voisin de celui établi selon le taux de marque (graphique ci-dessous).

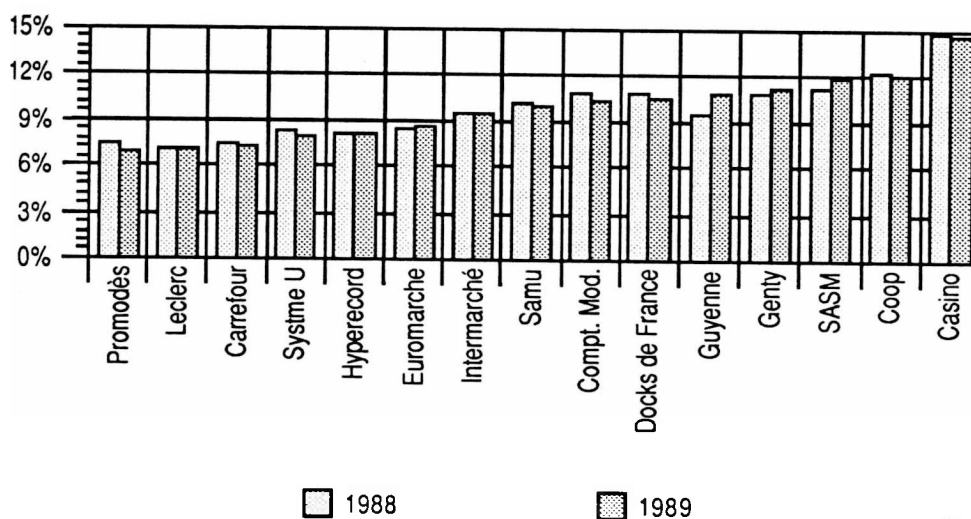
Taux de valeur ajoutée (VA HT / CA HT) des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne, et Samu.

L'importance des frais de personnel, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, constitue un premier élément d'explication des écarts de taux de marque dans notre échantillon de groupes (graphique ci-dessous). L'intensité en main-d'oeuvre de l'activité de distribution en grandes surfaces explique l'importance de la maîtrise des coûts de main-d'oeuvre pour la poursuite d'une stratégie de discount.

Part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires des principaux groupes

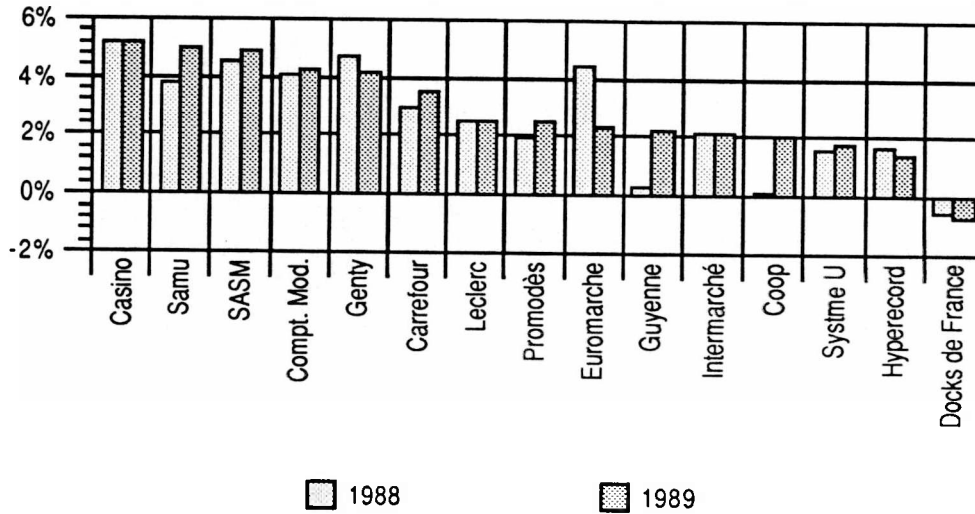


1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne, et Samu.

Par contre, la relation entre la stratégie de prix retenue et le niveau du rapport EBE / CA est moins nette (graphiques ci-dessous). Il apparaît tout de même qu'un fort taux de marque s'accompagne généralement d'une marge brute importante (cette relation se retrouve lorsque l'on considère la marge nette (voir graphique)). La relation inverse vient d'être observée entre taux de marque et croissance du chiffre d'affaires. Ainsi, les stratégies de discount semblent privilégier la croissance au détriment de la rentabilité. Une question importante est de savoir si

on peut profiter durablement d'une bonne rentabilité tout en perdant des parts de marché. L'exemple de Euromarché et, dans une moindre mesure, de Casino, semble indiquer le contraire.

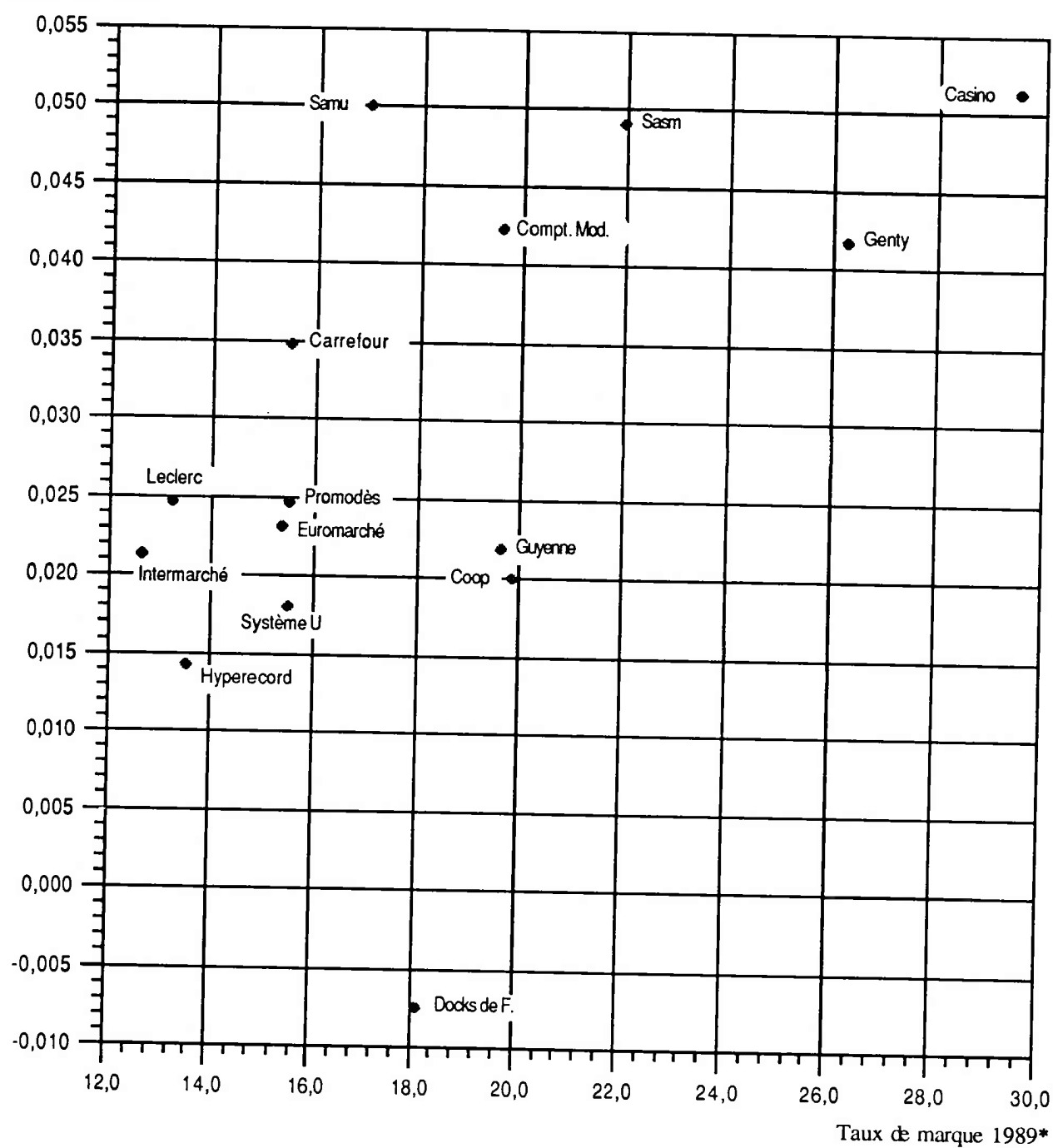
Part de l'excédent brut d'exploitation dans le chiffre d'affaires des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne, et Samu.

Croisement Excédent brut d'exploitation / CA - Taux de marque

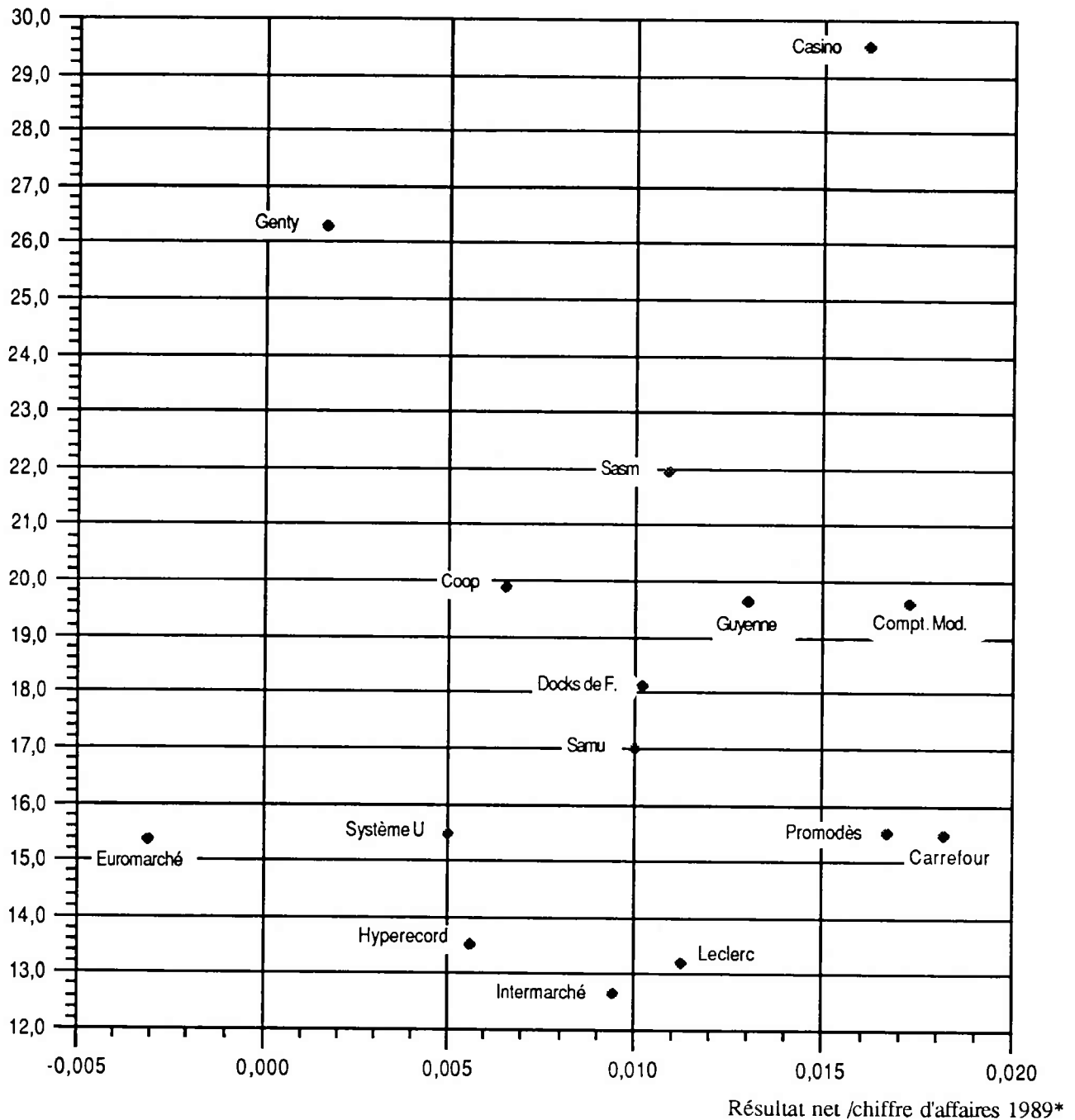
EBE / CA 1989*



* L'analyse porte sur 1988 pour Système U, Leclerc, Intermarché, Samu, Hyperecord et Gascogne

Croisement Taux de marque - Résultat net / CA

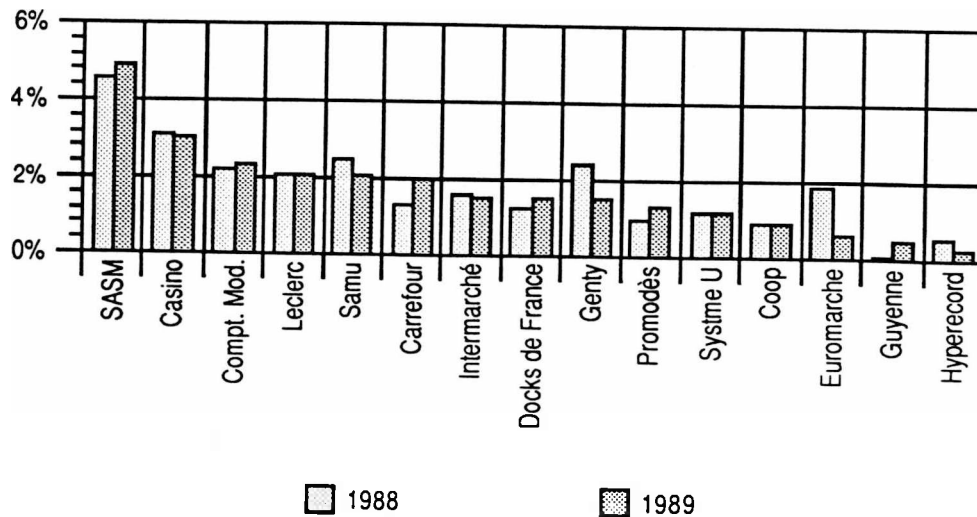
Taux de marque 1989*



* L'analyse porte sur 1988 pour Système U, Leclerc, Intermarché, Hyperecord et Guyenne et Gascogne

L'influence des différences en matière de politique d'investissement, mais aussi le poids inégal que prennent les autres produits d'exploitation selon les groupes (particulièrement important parmi ceux qui pratiquent le franchisage), fait qu'il n'y plus de relation directement perceptible entre la stratégie de prix et la rentabilité exprimée par la part du résultat d'exploitation dans le chiffre d'affaires.

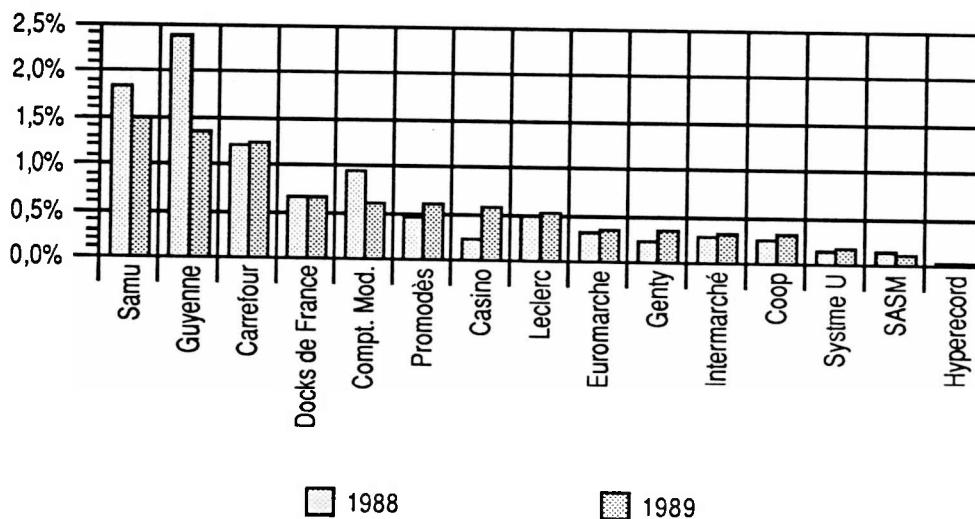
Part du résultat d'exploitation dans le chiffre d'affaires des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne.

Les produits financiers constituent un ingrédient important de la rentabilité des groupes de la grande distribution alimentaire, en raison de l'importance des excédents de trésorerie dégagés par le crédit fournisseurs. De fortes inégalités séparent pourtant les groupes de notre échantillon sur ce point (graphique ci-dessous). Les biais provenant des différences de base de calcul selon les groupes peuvent toutefois justifier une partie de ces écarts.

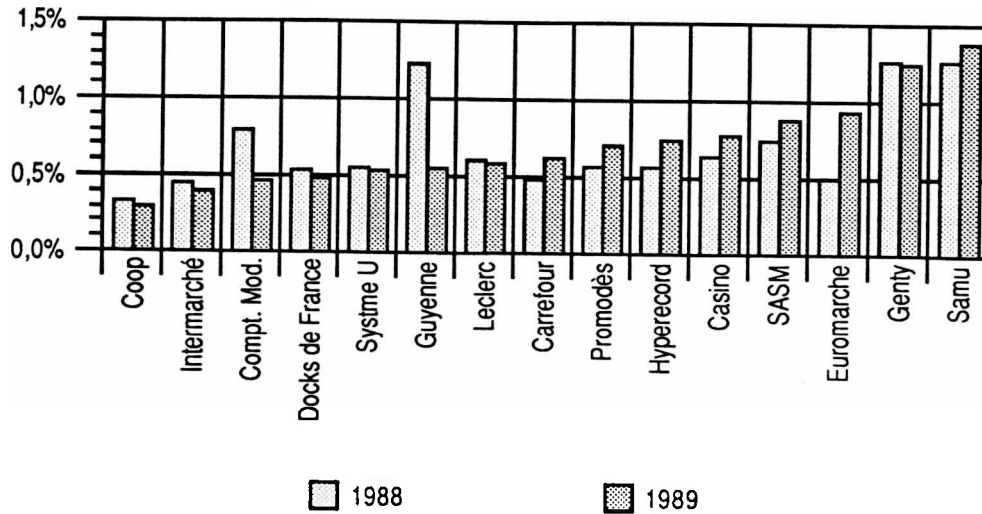
Part des produits financiers dans le chiffre d'affaires des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne.

De gros écarts apparaissent également en matière de frais financiers (graphique ci-dessous), sans que l'on puisse établir une correspondance simple avec le niveau des produits financiers. Au total, peu de groupes dégagent un solde financier excédentaire.

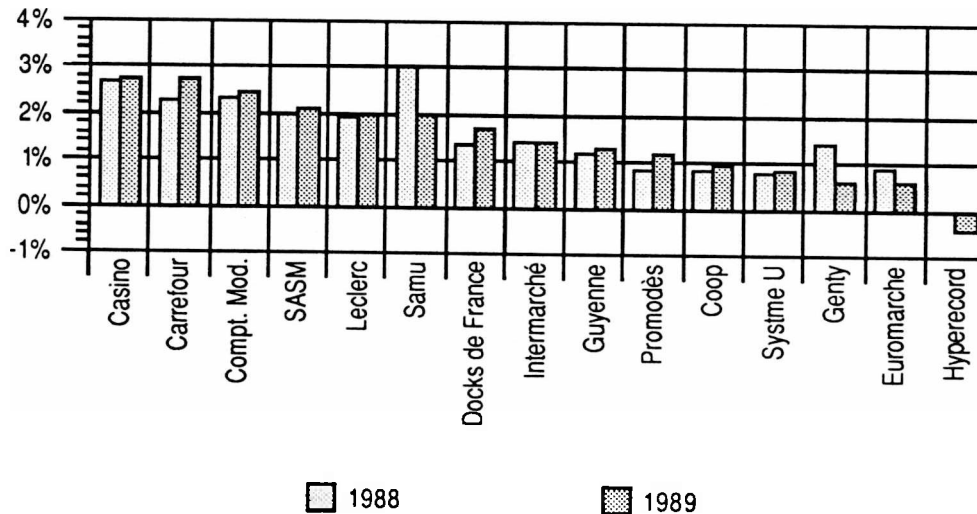
Part des frais financiers dans le chiffre d'affaires des principaux groupes



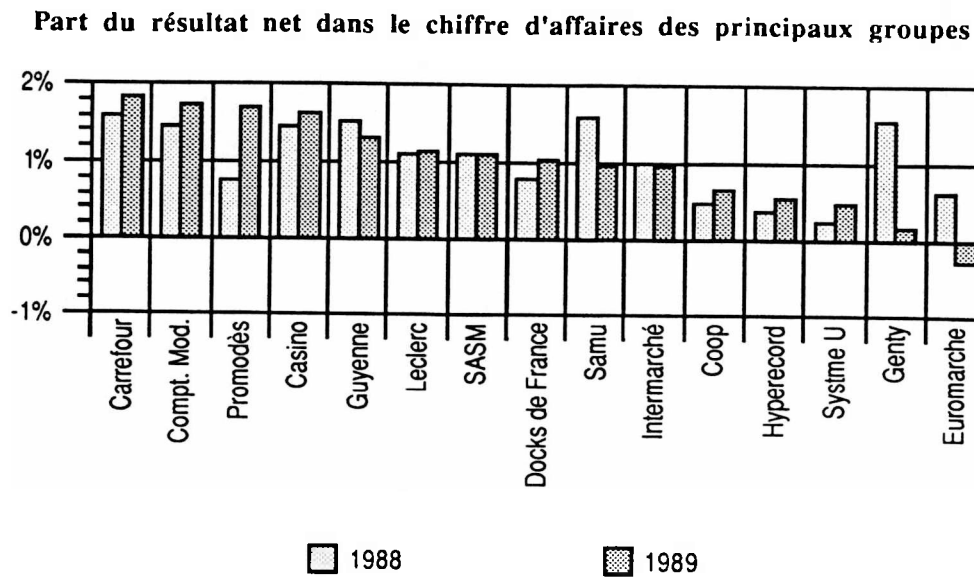
1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne.

Les deux graphiques ci-dessous indiquent le classement des groupes selon leur résultat courant avant impôt (rapporté au chiffre d'affaires) et leur marge nette (résultat net / chiffre d'affaires). Si des écarts non négligeables sont observables, la plupart des groupes ont un niveau de marge nette compris en 0,5 % et 1,5 %. Remarquons l'importance de la variation de la marge nette entre les deux années étudiées qui témoigne tant de la rapidité de la redistribution des cartes dans le secteur que de l'importance des effets des actions stratégiques (croissance interne et externe, investissement, redéfinition de la stratégie de prix...).

Part du résultat courant avant impôts dans le chiffre d'affaires des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne.

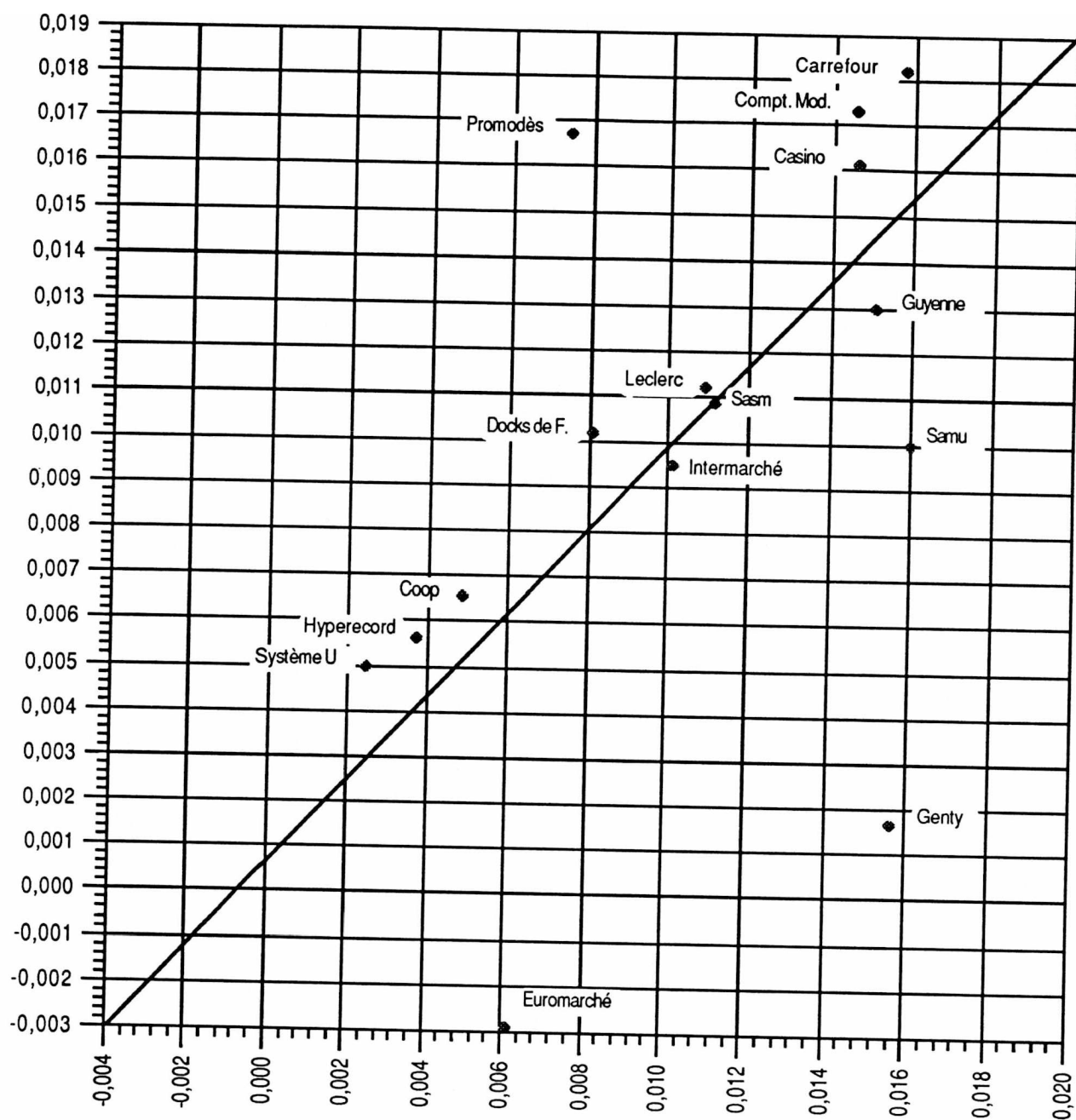


1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne.

Le graphique ci-dessous offre une autre présentation des performances des groupes en terme de marge nette. Les groupes affichant les meilleurs ratios de rentabilité financière en 1989 sont positionnés vers le haut du graphique. Un groupe qui enregistrerait le même ratio en 1989 qu'en 1988 serait positionné le long de la bissectrice. Un positionnement au dessus de cette ligne signifie donc une amélioration de la rentabilité, alors qu'un positionnement en dessous est le signe d'une dégradation. Le cas de figure le plus favorable est une position haute, au dessus de la bissectrice, dans le coin Nord-Est. La situation la plus défavorable se trouve sous la bissectrice, dans le bas du graphique.

Croisement Marge nette 1988 - Marge nette 1989

Résultat net / chiffre d'affaires 1989*

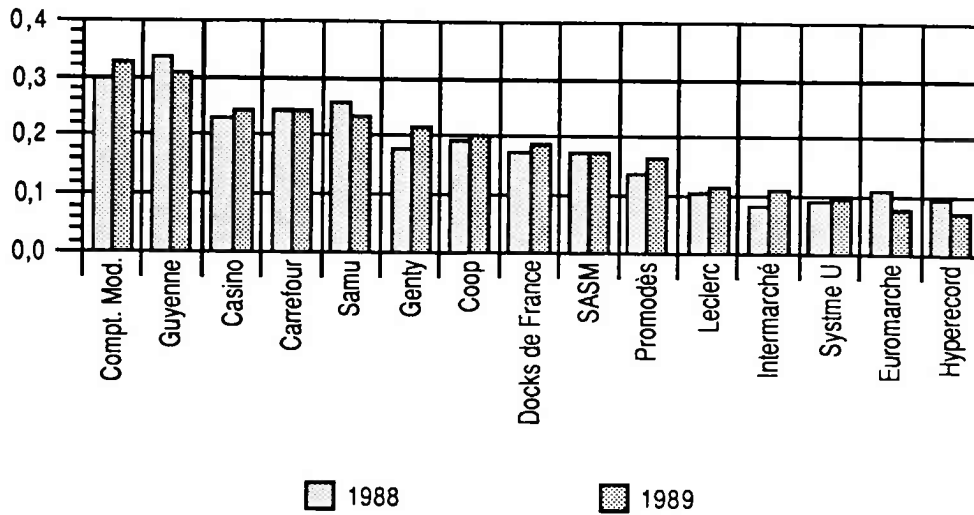


Résultat net /chiffre d'affaires 1988*

* L'analyse porte sur 1987 et 1988 pour Système U, Leclerc, Inter-marché, Hyperecord et Guyenne et Gascogne

Le calcul de la part des capitaux propres dans le bilan des groupes du secteur laisse apparaître de fortes disparités. Si une part de cette variance tient aux méthodes que nous avons utilisées, elle traduit également l'inégale capitalisation des groupes du secteur qui pèsera sur leur capacité d'adaptation au nouveau régime de concurrence.

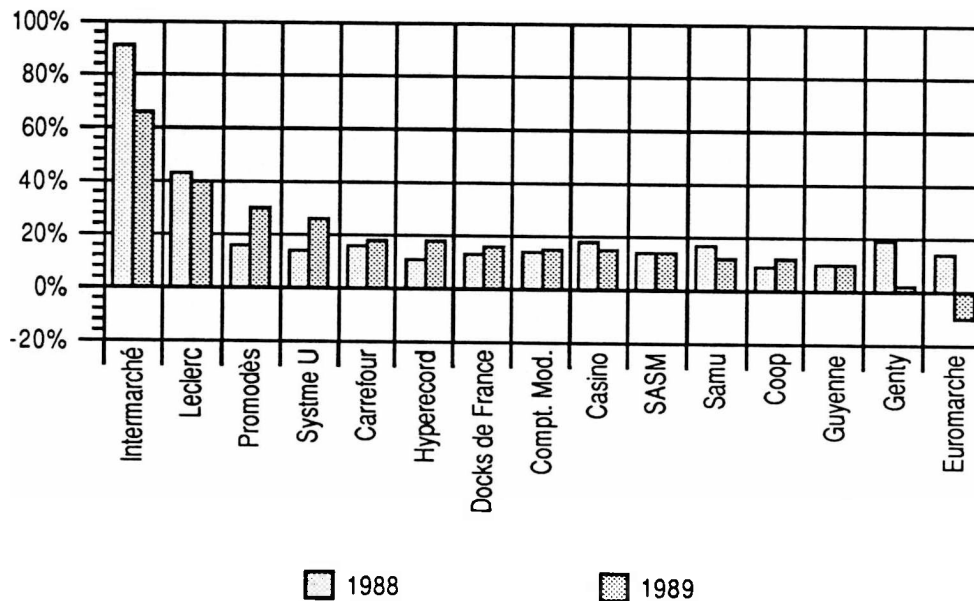
Part des capitaux propres dans le passif des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne.

Le poids inégal des capitaux propres dans les groupes accentue les écarts de rentabilité lorsqu'elle est mesurée par le rapport du résultat net / capitaux propres.

Résultat net / capitaux propres dans les principaux groupes

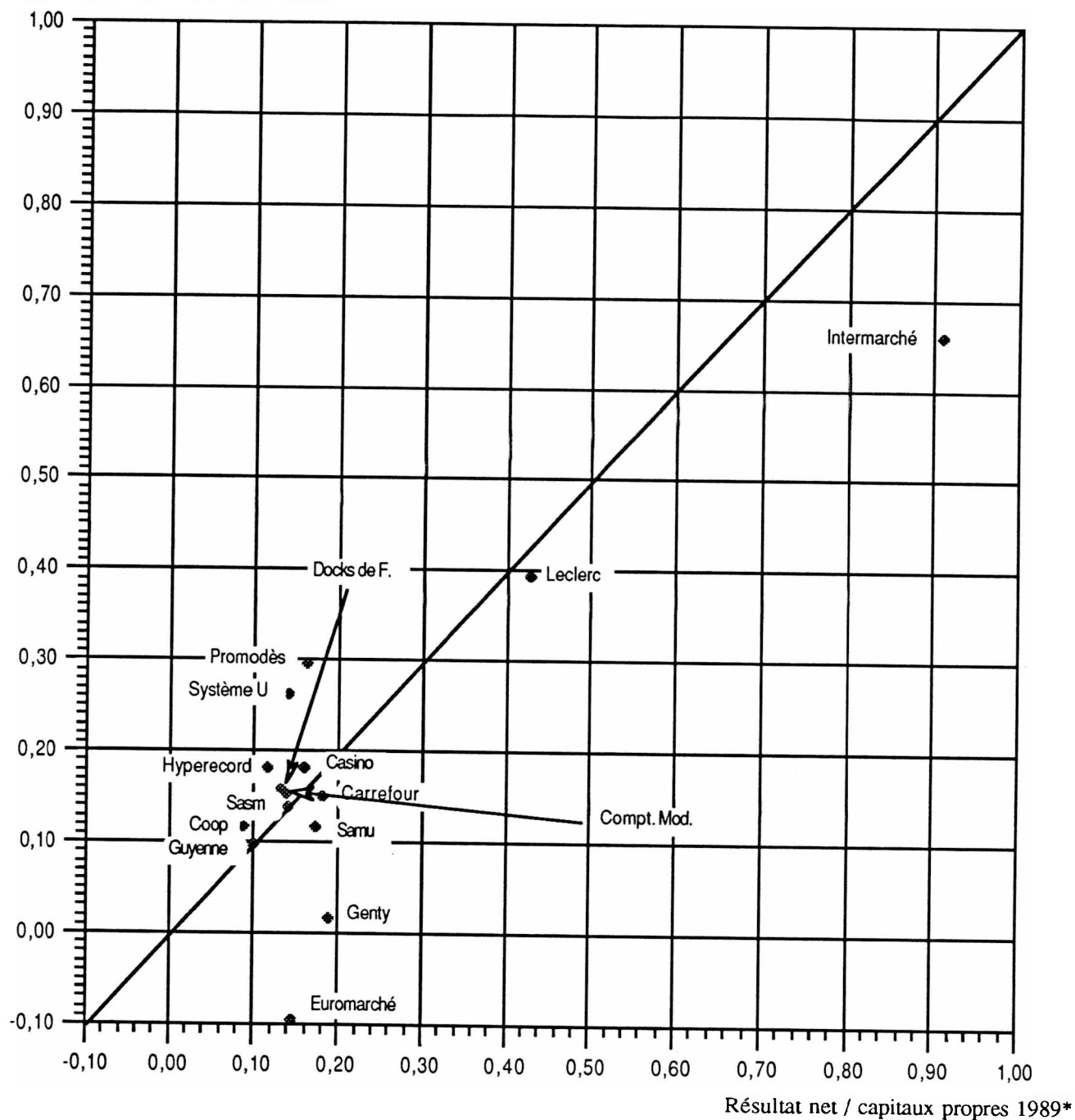


1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne.

Le graphique ci-dessous offre une autre visualisation des informations contenues dans le graphique précédent.

Croisement Résultat net / capitaux propres 1989 - Résultat net / capitaux propres 1988

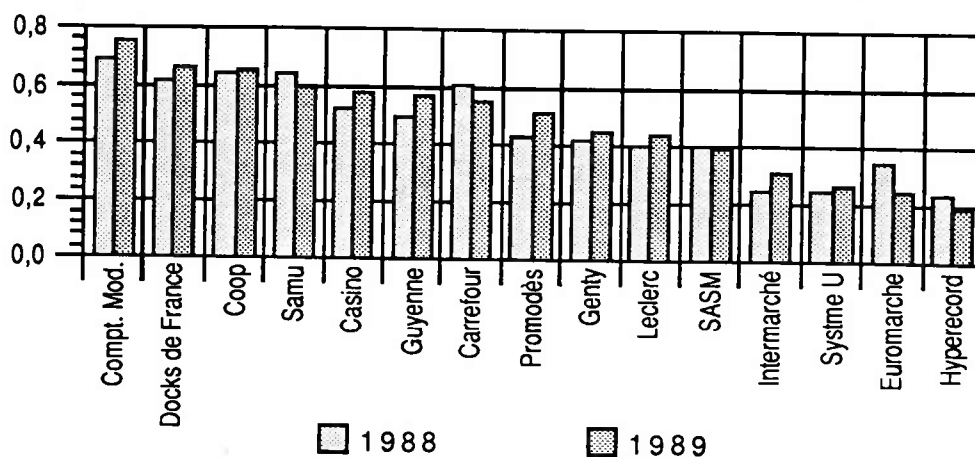
Résultat net / capitaux propres 1988*



* L'analyse porte sur 1987 et 1988 pour Système U, Leclerc, Intermarké, Hypercord et Guyenne et Gascogne

Concernant la couverture de l'actif immobilisé par les fonds propres, on est très loin de dépasser le seuil de 100 % très apprécié des analystes financiers. Sept des 15 groupes étudiés tombent en dessous du seuil de 50 %. Ceci tient bien sûr à la nature de l'activité commerciale et au poids considérable du crédit fournisseurs.

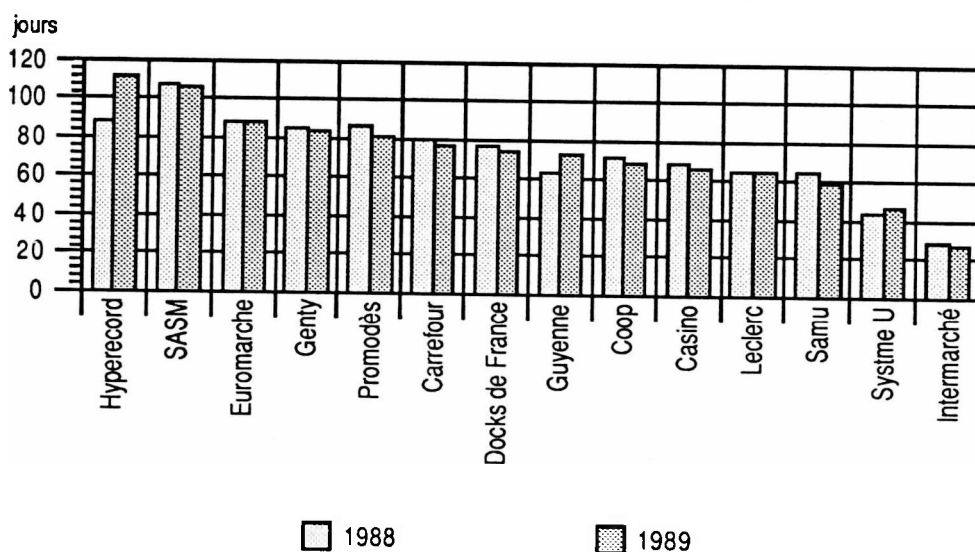
Capitaux propres / actif immobilisé dans les principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne.

Si le crédit fournisseurs est très important au niveau de la profession dans son ensemble, il règne là aussi d'importantes disparités. Il semble que la dimension du groupe, très liée à sa puissance d'achat, ne soit pas le seul élément explicatif de ces disparités.

Le crédit fournisseurs dans les principaux groupes

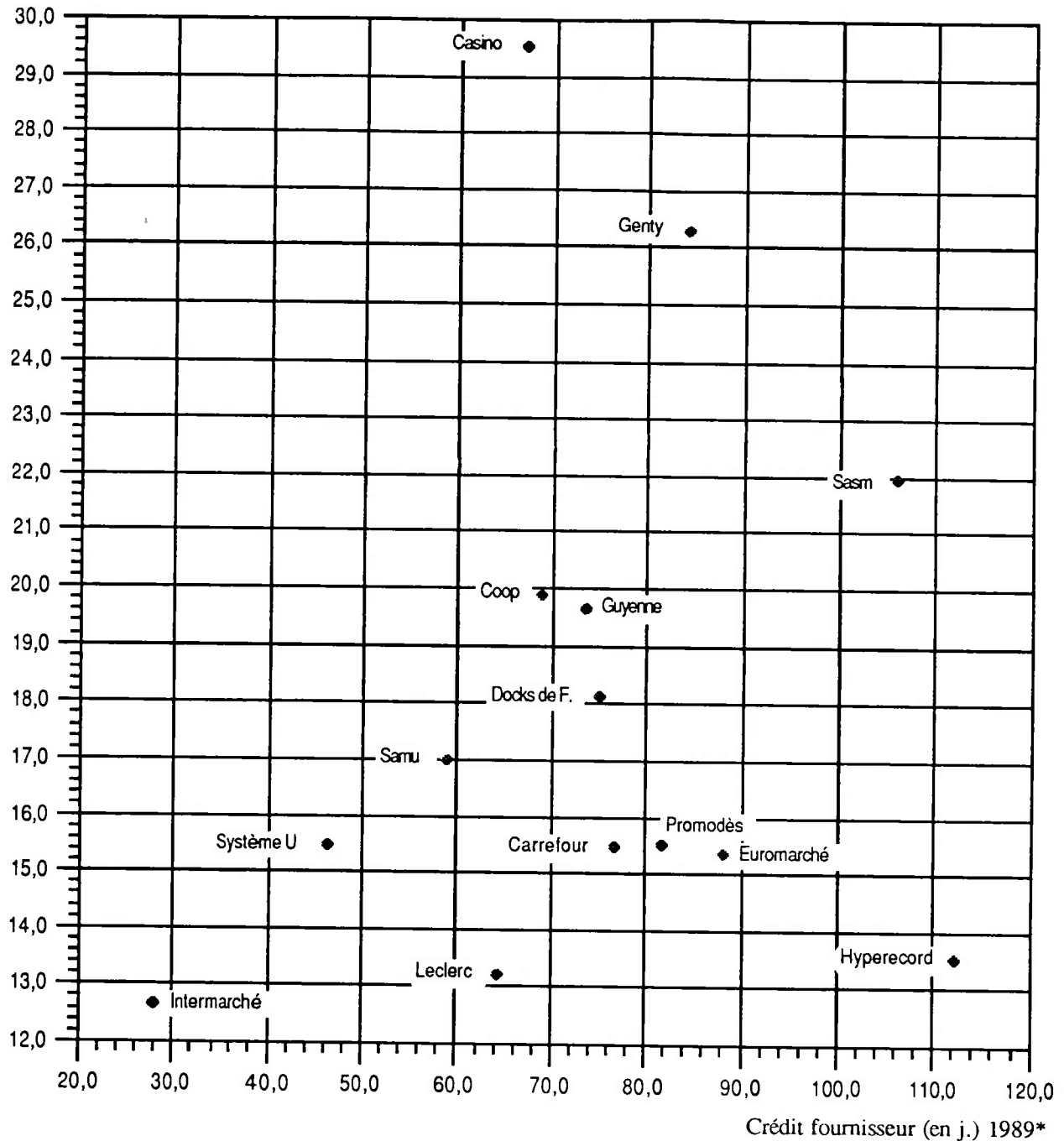


1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne et Samu. Données manquantes pour les Comptoirs Modernes.

Le graphique ci-dessous indique qu'il existe une grossière relation croissante entre le taux de marque et l'importance du crédit fournisseurs.

Croisement Taux de marque / Crédit fournisseurs

Taux de marque 1989*

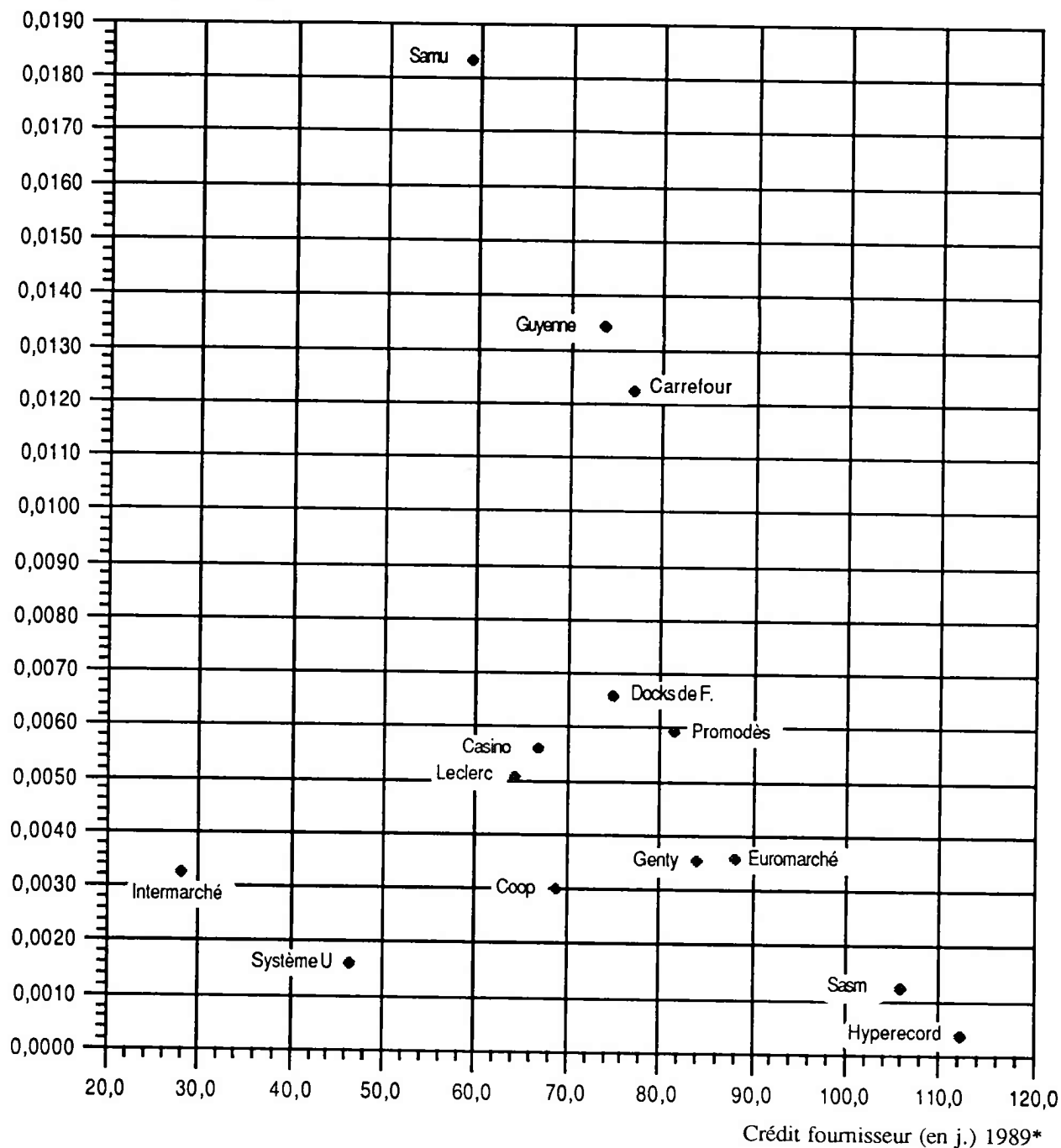


* L'analyse porte sur 1988 pour Système U, Leclerc, Intermarché, Samu, Hyperecord et Guyenne et Gascogne. Données manquantes pour les Comptoirs Modernes.

Par contre, il n'existe aucune relation simple entre l'importance du crédit fournisseurs et le montant des produits financiers rapporté au chiffre d'affaires. Ceci révèle sans doute l'existence d'une grande disparité en matière d'efficacité de la gestion de la trésorerie. Sans doute existe-t-il également des différences dans l'utilisation qui est faite des ressources générées par le crédit fournisseurs : utilisées pour des placements financiers par les uns, elles sont transformées en moyens de financement de l'expansion par les autres.

Croisement Produits financiers / CA - Crédit fournisseurs

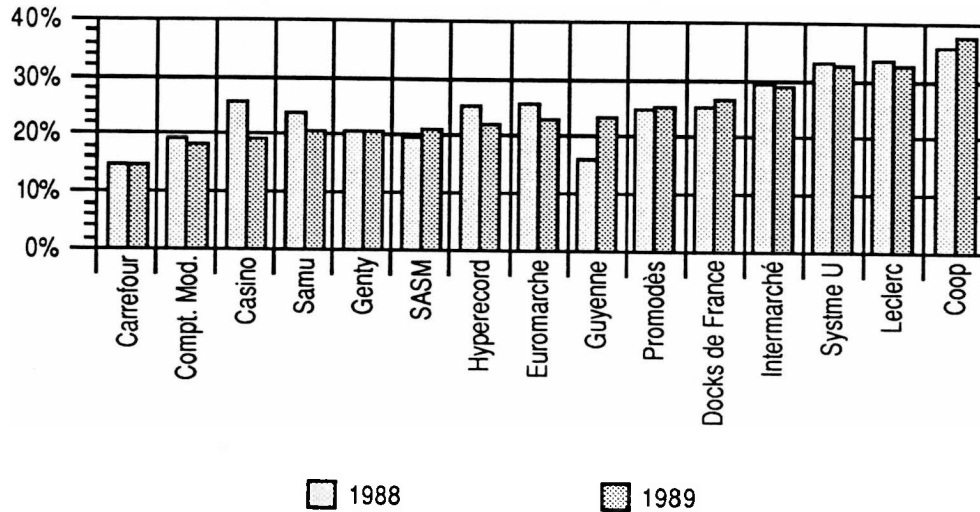
Produits financiers / CA 1989*



* L'analyse porte sur 1988 pour Système U, Leclerc, Intermarché, Samu, Hyperecord et Guyenne et Gascogne. Données manquantes pour les Comptoirs Modernes.

Le même constat de disparité s'impose lorsque l'on considère l'importance des stocks (graphique ci-dessous). Cette disparité est le résultat des différences aux niveaux de l'organisation des rapports groupe/magasins, de l'inégale compétence des groupes en matière de logistique, d'un partage différent de l'activité entre les différentes formes de commerce...

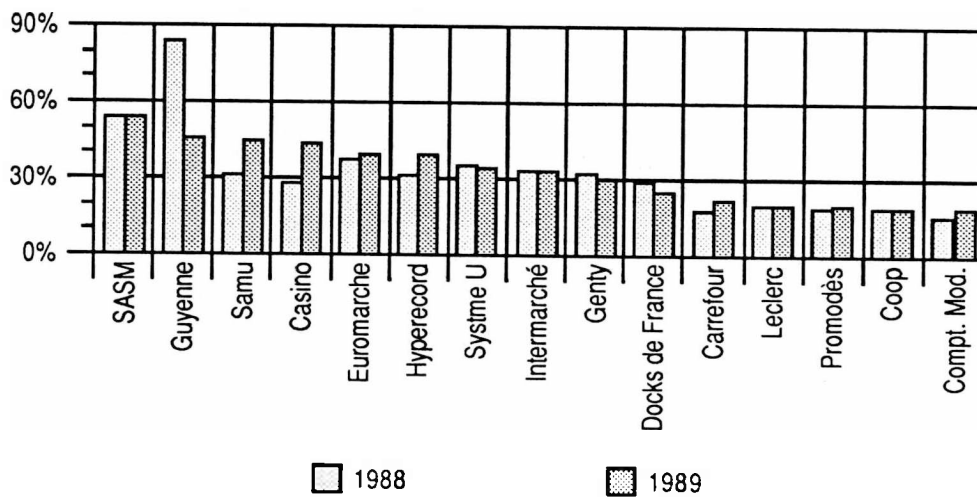
Part des stocks dans l'actif des principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne, et Samu.

L'importance du crédit fournisseurs permet aux groupes du secteur de limiter leur endettement financier. Notons une légère tendance à l'accroissement de la couverture de l'actif circulant par la dette financière (graphique ci-dessous).

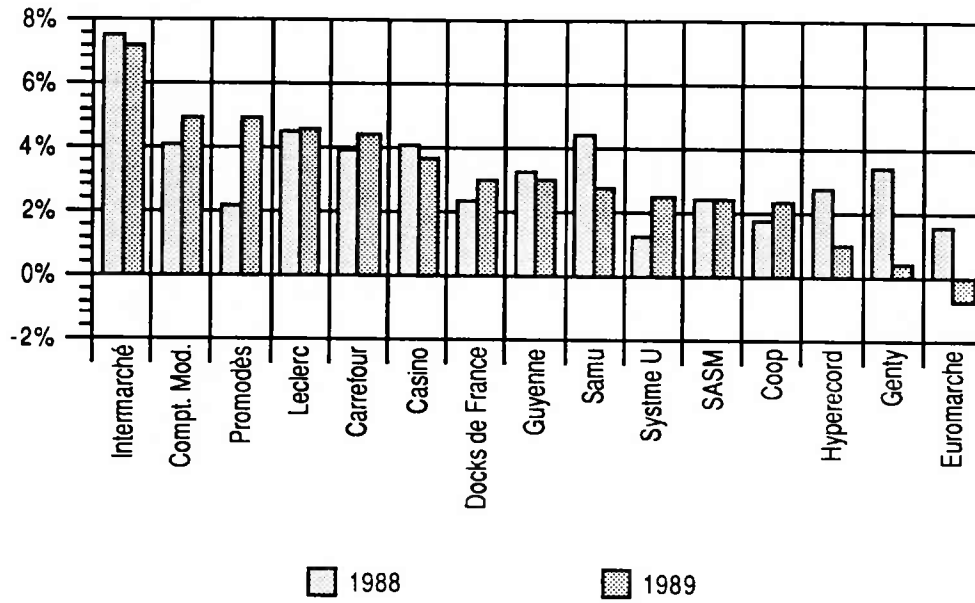
Dette financière / actif circulant dans les principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperecord, Guyenne et Gascogne et Samu.

Au total, graphique ci-dessous indique le niveau de la rentabilité financière (résultat net / actif) des groupes de notre échantillon.

Résultat net / actif dans les principaux groupes



1987 et 1988 pour Intermarché, Leclerc, Système U, Hyperrecord, Guyenne et Gascogne.

Ces données de cadrage ayant été exposées, nous pouvons entreprendre l'étude des stratégies et performances individuelles des principaux groupes du secteur.

CHAPITRE 12 - ANALYSE DES PRINCIPAUX GROUPES

a) Leclerc

* Structures et stratégie

Association d'indépendants fondée en 1949, Leclerc a réussi à se hisser au premier rang des groupes de la grande distribution alimentaire (très près d'Intermarché). Avec 204 hypermarchés, Leclerc devance, de très loin, toutes les autres enseignes : le second, Euromarché, ne compte que 75 hypermarchés. Un grand nombre de ces hypermarchés sont en fait des supermarchés qui ont été agrandis. C'est l'une des raisons qui explique la faible dimension moyenne, qui n'est que de 3580 m² en 1989. C'est ainsi que l'avance de Leclerc sur ses concurrents en termes de surface de vente est moins sensible (730 367 m² en 1989 contre 616 091 pour Carrefour).

L'engagement de Leclerc dans le domaine des supermarchés est beaucoup moins fort. Avec 314 unités, Leclerc n'est que la 4^o enseigne de France. Leur surface moyenne est de 1526 m². En conséquence, il semble plus judicieux de considérer l'appareil commercial du groupement comme un ensemble de magasins de taille moyenne plutôt que de cloisonner strictement les hypers et les supers.

Initiateur de la formule, le groupement Leclerc poursuit toujours une orientation stratégique fortement axée sur le discount. S'éloignant de plus en plus d'une formule magasin-entrepôt, Leclerc tire sa compétitivité-prix d'une négociation efficace avec les fournisseurs, de la compression des frais de personnel, et surtout de la motivation d'adhérents pleinement responsabilisés et d'un souci d'autolimitation des marges.

L'enquête de Que Choisir fait clairement ressortir l'efficacité de la mise en oeuvre de cette stratégie. Les hypermarchés Leclerc arrivent en première position dans le classement croissant des enseignes selon leur indice de cherté. Ils enregistrent un indice de 93,8, contre 100 pour l'ensemble des grandes surfaces et 97,48 pour les seuls hypermarchés. Les supermarchés Leclerc se classent immédiatement derrière, en 2^o position, avec un indice de 94,1 (pour une moyenne des supermarchés à 100,66). La compétitivité-prix de l'enseigne paraît plus forte pour les produits non-alimentaires. Leclerc se classe second pour les boissons, l'épicerie et les produits hygiène-entretien. S'il est premier pour les viandes, il est exclu du podium pour les fruits et légumes et la crèmerie (les produits frais). Sur le 5^o rayon, par contre, Leclerc distance largement tous ses concurrents.

C'est d'ailleurs sur le non-alimentaire que le groupement concentre son énergie. Leclerc a très souvent joué le rôle de défricheur de nouveaux marchés pour la grande distribution avec le carburant, le livre (Leclerc est le deuxième libraire de France après la Fnac), la parapharmacie, s'efforçant de lutter contre les commerces à entrée réglementée ou contre les situations de monopole. Les derniers secteurs attaqués sont la bijouterie (avec les "manèges aux bijoux") et la vente de voyages (l'objectif pour 1991 est l'installation d'un stand "Evasion" dans 50 centres). Ces nouveaux marchés sont abordés avec le même esprit discount.

Leclerc est une des rares enseignes à ne pas avoir développé de produits à marque propre. Les arguments évoqués par le groupement pour justifier cette position (souci de préserver l'enseigne...) ne paraissent pas convaincants et semblent trahir la difficulté liée à la structure organisationnelle du groupement et, pourquoi pas ?, la difficulté qu'éprouverait la direction à adopter des comportements qu'elle n'aurait pas initiés. Toutefois, Leclerc semble vouloir rattraper le temps perdu en recourant de plus en plus intensivement aux marques privées. Dans chaque gamme de produits, une marque différente est choisie, produite le plus souvent par de petits fabricants. Leclerc préparerait le lancement d'une gamme de produits de premier prix. Toujours dans le but d'augmenter les marges, Leclerc tente de limiter le pouvoir des grandes marques en ouvrant ses linéaires à des marques secondaires (produits régionaux, 3° ou 4° marque, produits d'importation⁶) à forte valeur ajoutée ou bien placées en prix. C'est également un moyen habile de différencier l'assortiment des centres Leclerc de ceux de leurs concurrents. La décentralisation organisationnelle est ici un atout important.

Hors des grandes surfaces alimentaires, l'activité du groupement s'étend à la production agro-alimentaire et à la distribution spécialisée.

Le groupement rassemble 51 magasins spécialisés dans le domaine des vêtements, des chaussures et des meubles. Ces magasins indépendants sont rattachés au groupement sur un mode similaire à celui des magasins alimentaires, dont ils sont souvent attenants. A cela, il convient d'ajouter l'exploitation de 35 jardinerias et de 40 cafétérias.

L'activité de production du groupement est gérée par la centrale Galec. L'abattage et la transformation des viandes est le domaine principal de cette intégration amont, à travers le contrôle (à 51 % en 1978, à 99 % depuis 1982) de Kermene (1,6 milliard de CA). Leclerc renforce cette activité par l'ouverture en 1988 d'une nouvelle unité de production de salaison et avec le projet d'ouverture, d'ici à 1993, d'un nouvel abattoir. Le Galec gère aussi une activité dans le domaine viticole. L'activité de Leclerc dans l'agro-alimentaire doit s'interpréter plus comme une intégration amont que comme une diversification. En effet, l'objectif premier n'est la constitution d'un pôle de rentabilité autonome, mais plutôt la constitution d'un réseau intégré

⁶ Le Galec réalise 2,5 milliards d'importations par l'intermédiaire de ses bureaux d'importation de Hong-Kong et de Bruxelles.

d'approvisionnement des magasins, paliant les déficiences de l'offre. L'intégration de l'activité d'abattage et de transformation des viandes semble avoir rempli son objectif si l'on en juge par le fait que c'est sur les viandes que Leclerc obtient le meilleur indice relatif de cherté parmi les produits alimentaires. On prête au groupement le souhait d'acquérir une entreprise laitière pour ses approvisionnements en lait, yaourts et crèmes glacées. La position relativement défavorable de la compétitivité-prix de Leclerc sur ces produits (cf supra) n'est certainement pas étrangère au souhait d'intégrer cette activité.

Au premier semestre 1990, Leclerc n'entretient encore aucune activité internationale. Un adhérent du groupement tentait, dès 1988, d'ouvrir des centres aux Etats-Unis. Il ne semble pas encore avoir abouti. Pourtant, la direction du groupement annonce plusieurs projets d'internationalisation. La décision aurait été prise d'ouvrir un hypermarché de 8000 m² en Espagne. D'ici 1991, Leclerc entend s'implanter dans les pays de l'Est et aux Etats-Unis. Dans ses projets d'internationalisation, le groupement semble soucieux de reproduire à l'étranger la structure organisationnelle appliquée en France, ce qui conduirait à une régionalisation de l'activité internationale. En fait, il semble que la Direction ne fasse pas de l'internationalisation un axe stratégique. La croissance du groupement en France est rapide, la couverture du territoire national n'est pas achevée, et les responsables estiment disposer d'un important potentiel de croissance.

* Performances

Le chiffre d'affaires TTC du groupement⁷ a été estimé à 87 Mds de Francs, ce qui situerait Leclerc au 2^o rang des groupes de la distribution alimentaire. En effet, on aurait assisté en 1989 au dépassement de Leclerc (n^o 1 en 1988) par son rival Intermarché. La croissance est cependant rapide : + 17,4 % en 1989, + 11,6 % en 1988.

Nous ne disposons pas d'informations sur l'évolution du chiffre d'affaires des différents compartiments de l'activité du groupement. Toutefois, la croissance du nombre d'hypermarchés est impressionnante : + 26,7 % en 1989, + 24,8 % en 1988. Au contraire, le nombre de supermarchés diminue régulièrement : - 6,3 % en 1989, - 2,3 % en 1988. L'explication de cette évolution contrastée réside dans les transformations de supers en hypers. Au total, le groupement enregistre des gains de part de marché. Dans le domaine alimentaire, par exemple, cette part passe, selon Secodip, de 9,9 % à 11,3 % entre 1988 et 1989. Cette croissance de l'activité du groupement est en grande partie imputable aux ouvertures. Eurostaf a calculé une croissance annuelle moyenne de 1,7 % entre 1983 et 1987 sur un échantillon fixe de magasins. Nous avons, par contre, obtenu une croissance de 9,5 % en 1988 à partir d'un autre échantillon fixe de magasins.

⁷ somme des CA T.T.C. des adhérents.

L'évaluation des performances du groupement à travers ses données comptables est rendue difficile par l'absence de publication de comptes consolidés. Pour tenter d'apporter malgré tout des éléments d'appréciation, nous avons procédé, pour les années 1987 et 1988, au cumul des comptes de 134 centres Leclerc, 38 hypers et 96 supers, pour un chiffre d'affaires total de 19,5 milliards de Francs en 1988. Cette procédure est proche de celle employée par Eurostaf dans sa récente étude de la distribution alimentaire⁸ ce qui autorise certaines comparaisons. Le fait que la consolidation ne porte que sur des magasins (elle ignore donc le Galec, l'Association des Centres Leclerc, les entrepôts régionaux...) ne doit pas être perdu de vue; il est de nature à gêner la comparaison avec les ratios issus des comptes consolidés des groupes diffusant un rapport d'activité.

Avec un taux de marque de 13,2 % en 1988, les centres Leclerc se situent juste derrière Intermarché et confirment l'orientation discount de la politique commerciale. Ce faible niveau des marges est obtenu grâce à une très bonne maîtrise des frais de personnel. En 1988, ils ne représentaient que 7,1 % du chiffre d'affaires, le niveau le plus faible parmi tous les groupes étudiés. Leclerc parvient ainsi à dégager un excédent brut d'exploitation honorable, représentant 2,5 % du chiffre d'affaires en 1988 comme en 1987. Signalons qu'Eurostaf parvenait à une estimation de 3,5 % pour 1987.

Les produits financiers représentent 0,51 % du chiffre d'affaires en 1988 (0,48 % en 1987). Il s'agit d'une très bonne performance s'agissant d'une gestion de trésorerie réalisée pour une grande part au niveau des magasins. Toutefois, des frais financiers importants (1,1 % du CA en 1988) conduisent à un déficit du solde financier. Le résultat courant avant impôt s'élève à 2 % du CA, ce qui situe les centres Leclerc en 5^o position dans notre échantillon. La marge nette s'élève à 1,1 % en 1988 comme en 1987 (6^o position, au même niveau que la SASM).

Les capitaux propres ne représentent que 11,5 % du passif des magasins étudiés. Cette sous-capitalisation provient des modalités de financement des investissements dans le groupement qui tend à gonfler la dette financière (41,7 % du passif en 1988). S'agissant en grande partie de ressources à long terme, le ratio ressources durables sur actif immobilisé s'élève à 1,6. La décentralisation organisationnelle permet aux magasins de profiter de l'essentiel du crédit fournisseurs. Il s'élève à 64,3 jours et représente 62,1 % du passif (niveau record de notre échantillon de groupes). Signalons le niveau relativement important des stocks, qui constituent 32,8 % de l'actif (29 % chez Intermarché).

⁸ Eurostaf, Leclerc, Intermarché et leurs concurrents, Collection Analyses de Stratégies et Structures Comparées, 2^o trimestre 1989.

Ainsi, le groupement parvient à concilier un rapide développement commercial et une situation financière honorable. L'actif intangible constitué par l'enseigne constitue un atout majeur du groupement. D'après le sondage Secodip-IFM, Leclerc apparaît comme l'enseigne la plus soucieuse du consommateur par la clientèle des grandes surfaces (en 2^o position derrière Casino sur la seule clientèle fidèle). Elle est toujours perçue comme l'enseigne qui offre le meilleur rapport qualité-prix et son score est en hausse par rapport à 1988. La véritable interrogation qui pèse sur l'avenir du groupement repose sur la capacité de son mode d'organisation à affronter les aspects logistiques et l'internationalisation qui sont au coeur du régime de concurrence émergeant.

b) Intermarché

* Structures et stratégie

Créé en 1969 par un groupe de dissidents de Leclerc, Intermarché a rapidement réussi à se hisser parmi les leaders de la distribution alimentaire.

L'activité d'Intermarché est très nettement concentrée sur l'exploitation de supermarchés. Au 31 décembre 1989, le groupement rassemblait 1276 supermarchés d'une surface moyenne de 1237 m². L'activité dans le secteur des hypermarchés s'est brutalement développée avec la prise de contrôle de As-Eco et de ses 40 magasins en 1987. Début 90, Intermarché regroupait 29 hypermarchés, d'une surface moyenne de 2866,8 m², auxquels il convient de rajouter les 5 magasins qui ont conservé l'enseigne As-Eco (d'une surface moyenne de 3210 m²). De même que chez Leclerc, la distinction entre supers et hypers perd de sa pertinence.

Intermarché a lancé en 1986 l'enseigne Ecomarché, signifiant ainsi son désir de s'attaquer au commerce de proximité en milieu rural. Le groupement entend ouvrir d'ici 1993 quelques 1500 supérettes à prix discount. Mi-1989, on paraissait encore très loin du compte avec seulement 80 Economarché en service.

L'insertion stratégique du groupement est très axée sur le discount. Cette stratégie est conduite à partir de marges réduites, de bonnes conditions d'achat, et surtout d'une logistique efficace ancrée dans une organisation très centralisée. Intermarché, comme un nombre croissant d'enseignes, recherche une spécialisation sur les produits frais. Il est vrai qu'il s'agit là de la meilleure exploitation possible de son avantage comparatif en matière de logistique. L'orientation résolument discount de la politique commerciale n'empêche pas Intermarché d'afficher le plus gros budget de communication de la profession (212 MF en 1986). Si cette communication tend à peser sur le niveau des marges, il est résolument orienté vers l'information du consommateur à l'égard des prix Intermarché. Elle reste ainsi cohérente avec l'axe stratégique du groupe et ne

recherche que secondairement une différenciation de l'enseigne. En 1985, Intermarché a réussi une opération de communication innovante avec le lancement de son "argus de la distribution" permettant au consommateur de comparer les prix de l'enseigne sur un ensemble de 2000 produits.

Les résultats de cette stratégie de discount se retrouve dans l'enquête de Que Choisir. Intermarché y apparaît comme la deuxième enseigne de supermarchés (après Leclerc) avec un indice de cherté de 95 (pour une moyenne des supermarchés de 100,66). Le groupement affiche ainsi, avec des supermarchés, un indice très proche de celui des hypermarchés Auchan (94,8) ou Continent (95,2). Au sein des produits alimentaires, Intermarché apparaît comme l'enseigne la moins chère dans l'épicerie. Elle arrive en troisième position pour la viande et les boissons, ainsi que pour les produits d'entretien-hygiène. Par contre, Intermarché ne parvient pas à se hisser dans le tiercé gagnant pour la crèmerie et les fruits et légumes. Cette contreperformance est étonnante pour un groupement dont le point fort est sensé résider dans la logistique. On comprend mieux le souci d'intensifier les efforts dans le domaine des produits frais. Le sondage Secondip-IFM indique que les consommateurs classent effectivement Intermarché au deuxième rang des enseignes "moins chères qu'ailleurs" (derrière Leclerc). Plus inquiétant : lorsqu'on interroge les consommateurs sur le rapport qualité-prix (sondage de la Sofrès), Intermarché n'arrive qu'en 4^e position et perd des suffrages par rapport à 1988.

Intermarché, comme Leclerc, ne dispose pas de produits à marque propre. Le groupement a cependant développé une large gamme de "produits exclusifs" fabriqués, soit dans ses filiales de production, soit par des industriels extérieurs sous contrat. Ces produits seraient à l'origine de plus de 20 % du chiffre d'affaires alimentaire du groupement. Intermarché apparaît ainsi comme l'enseigne d'indépendants la plus engagée, et de loin, dans les produits distributeurs.

La diversification de l'activité est orientée vers les industries agro-alimentaires ainsi que vers le commerce spécialisé.

Depuis l'origine, Intermarché a développé une politique de partenariat soutenue avec des entreprises des industries agro-alimentaires. En 1974, le groupement franchit le pas de l'intégration, par le biais de la société Cofipar. Aujourd'hui, le secteur Production du groupe pèse plus de 2 milliards de Francs et s'étend à une large gamme de produits : abattage de la viande (S.A.G.), charcuterie, salaison, traiteur (les Délices du Valplessis, les Salaisons de la Vallée d'Auge, la Cuisine de Saint Armel), le poisson (Capitaine Houat, prise de contrôle de Capitaine Cook en juin 1988), embouteillage (Société des Eaux d'Aix-Les-Bains, la Fiée des Lois, Antartic), la boulangerie industrielle (le Moulin de la Chaume, les Moulins de Saint Armel, les Moulins de Saint Aubert)...

Cette intégration-amont obéit à une stratégie d'ensemble de maîtrise des approvisionnements et contribue à l'efficacité de la logistique du groupement.

Dans le domaine de la distribution spécialisée, Intermarché applique le même type d'organisation et de stratégie que dans la distribution alimentaire. Son activité s'étend sur un très large éventail de produits : le bricolage (183 magasins Bricomarché), l'habillement (48 Vétimarché), la hi-fi (19 Logimarché), la distribution d'essence (67 Stationmarché), la vente aux collectivités (3 Procomarché, enseigne lancée en 1988). A cela, il convient d'ajouter 19 Restaumarché.

Cette profusion d'enseignes de commerce spécialisé a permis le développement du concept "Marché" qui consiste à réunir sur un même lieu au moins trois enseignes du groupement. Ce concept permet d'aborder le marché du non-alimentaire tout en sauvegardant le principe d'associer chaque adhérent à un métier et en générant des synergies. Il permet en outre de contourner les obstacles administratifs que devrait affronter un multispécialiste couvrant l'ensemble des produits.

Signalons enfin la prise de contrôle, en 1988, de la Banque Auxiliaire du Crédit Chimique afin de régler ses problèmes de carte de paiement. Cette banque pourrait également servir à la centralisation de la gestion de la trésorerie.

Comme Leclerc, longtemps Intermarché s'est peu soucié de son internationalisation, vraisemblablement suffisamment occupé par son expansion sur le territoire national. C'est seulement en 1987 que le groupement a ouvert ses premiers supermarchés en Espagne. On compte aujourd'hui 7 magasins à l'enseigne Intermeca. Intermarché vient également de conclure un protocole d'accord avec l'Italien Sisa qui devrait se traduire par l'ouverture de magasins Intermarché en Italie. Enfin, il est question d'un accord devant aboutir à la création d'une centrale d'achat regroupement des partenaires espagnols, portugais et belges.

* Performances

Selon le Ministère du commerce, la somme des CA TTC des adhérents se serait élevée à 85 milliards de Francs en 1989. Pour la première année, Intermarché aurait réussi à dépasser Leclerc et à se hisser au premier rang des groupes de la distribution alimentaire⁹. La croissance a été extrêmement rapide. Entre 1984 et 1989, le taux de croissance annuel moyen s'est élevé à 30,6 %. Cette performance a été obtenue grâce à un rythme d'ouverture très rapide. Le nombre de supermarchés a crû de 14,5 % en 1989, et de 11,9 % en 1988. Le nombre d'hypermarchés a

⁹ Il convient cependant de rester prudent dans la mesure où les chiffres d'affaires de Leclerc et d'Intermarché sont en fait le résultat du cumul du CA TTC des magasins et ne sont donc pas directement comparables aux CA HT consolidés donnés pour les groupes publiant un rapport d'activité.

progressé de 61,1 % en 1989 et de 38,5 % en 1988. Par contre, le chiffre d'affaires par m² n'a augmenté que de 3,5 % par an en moyenne entre 1984 et 1989. Calculé sur un échantillon fixe de magasins, le chiffre d'affaires a progressé de 5 % en 1988.

Comme pour Leclerc, l'absence de publication de comptes consolidés nous a conduit à opérer le cumul des comptes de 375 magasins (371 supermarchés et 4 hypermarchés). Les données comptables exposées ci-dessous ne couvrent donc ni les activités de diversification ni celles des unités implantées à l'étranger.

Le taux de marque calculé pour 1988 est le plus faible de l'ensemble des groupes étudiés. Passant de 13,7 % en 1987 à 12,7 % en 1988, il tombe en dessous de celui de Leclerc et semble indiquer un durcissement de la stratégie de discount. Ce record est obtenu en dépit de frais de personnel relativement importants. En 1988, ils représentaient 9,4 % du chiffre d'affaires, ce qui plaçait Intermarché en 7^o position des 15 groupes étudiés. Cela se retrouve bien sûr dans le niveau relativement faible de marge industrielle : l'EBE ne représente que 2,1 % du chiffre d'affaires. Avec 0,33 % du chiffre d'affaires, les produits financiers sont proches de la moyenne de notre échantillon. Ils sont en augmentation par rapport à 1988 (0,28 %). Avec 0,4 % du chiffre d'affaires, les frais financiers sont parmi les plus faibles du secteur (ce qui tient au mode de financement des magasins pratiqué dans le groupement). Le solde financier est tout de même négatif et pèse sur un résultat courant avant impôt de 1,4 % du CA. Finalement, le résultat net n'est que de 0,9 % du chiffre d'affaires (1 % en 1987), ce qui place Intermarché dans le peloton de queue des groupes étudiés.

Pourtant, Intermarché parvient à afficher le plus fort ratio "résultat net / capitaux propres" (65,9 % en 1988, 90,9 % en 1987). Comme pour Leclerc, ce niveau exceptionnel tient du mode de financement des magasins par le groupement qui réduit le montant des fonds propres. C'est ainsi que les capitaux propres ne constituent que 10,8 % du passif et ne couvrent que 31,4 % de l'actif immobilisé. En contrepartie, la dette financière est importante (33,5 % de l'actif circulant). Avec un ratio de 1,55 les capitaux permanents assurent une très bonne couverture de l'actif immobilisé. Le crédit fournisseurs n'est que de 28 jours car il est en grande partie court-circuité par les organes amont du groupement. Il n'en constitue pas moins 50,5 % du passif. Enfin, des stocks ne représentant que 29 % d'un actif déjà relativement peu important témoignent de l'efficacité de la gestion des approvisionnements.

Intermarché ne dispose pas d'une image auprès des consommateurs aussi forte que celle de Leclerc. Le sondage Secodip-IFM faisait apparaître Intermarché seulement en 5^o position selon l'appréciation portée par les consommateurs sur le souci témoigné par les enseignes à l'égard des consommateurs.

c) Système U

* Structures et stratégie

Initialement rassemblement effectué en 1922 de 60 coopératives régionales d'épicier, Système U est aujourd'hui le troisième groupe d'indépendants derrière Intermarché et Leclerc.

L'activité du groupement ne dépasse pas les frontières de la distribution alimentaire. S'il couvre l'ensemble des formes de commerce alimentaire, sa spécialité réside dans les supermarchés.

Le groupement rassemble deux enseignes de supermarchés :

- Unico : il s'agit de petits supermarchés de proximité, implantés en zone urbaine ou rurale.
- Super U : d'une surface de 1000 à 2000 m², ils offrent un rayon bazar et textile et disposent souvent d'un centre auto, ce qui en fait des petits hypers de proximité. Ils sont souvent implantés en milieu rural.

L'enseigne Super U semble plus dynamique. Une restructuration du parc de magasin Unico est engagée depuis plusieurs années afin de supprimer ou de reclasser les magasins les moins performants.

Au 31 décembre 1989, on dénombrait 530 magasins Unico et 338 Super U, ce qui fait un total de 868 supermarchés et situe le groupement pour le nombre de supermarchés en 2^e position nationale, derrière Intermarché.

Le groupement rassemble également quelques 418 supérettes, en 1989, à l'enseigne Utile. Leur faible rentabilité conduit à un désengagement progressif du groupement.

Enfin, Système U dispose de 9 hypermarchés Hyper U (anciennement Avenue). D'une surface moyenne de 2855 m², ils sont souvent situés en centre commercial et s'efforcent d'offrir un large assortiment de produits alimentaires et non-alimentaires. Longtemps perçue comme un élément de dynamisation de l'esprit Système U, la présence sur le créneau des hypermarchés est présentée aujourd'hui comme un pôle de croissance que le groupement souhaite développer.

Système U semble vouloir s'engager davantage dans la commercialisation de produits à marque propre. Le nombre de références est passé de 170 à 200 en un an. Toutefois, les produits Système U ne représentent encore que 3,5 % du chiffre d'affaires alimentaire du

groupement. Système U n'entretenant aucune activité de production propre, la fabrication des produits à marque propre est confiée à des industriels indépendants.

La croissance semble d'ailleurs être la préoccupation stratégique majeure de la Direction du groupement. Il convient à cet égard de signaler l'imparfaite couverture géographique du groupement. En effet, il ne couvre ni la région parisienne ni le centre de la France. On a longtemps supputé un rapprochement de Système U et de Codec. Les difficultés de trésorerie qui ont mené Codec au dépôt de bilan en août 1990 ont précipité les événements. Si la plus grande part de Codec doit passer sous le giron de Promodès, Système U a su tirer profit des malheurs de son alter ego. Le groupement coopératif G20, associé à Codec, s'est progressivement désolidarisé, et l'on a appris au début du mois d'août le consentement de G20 pour son absorption par Système U. Cette opération dote ainsi le groupement de 120 supermarchés et magasins de proximité implantés en région parisienne (totalisant 3 milliards de CA en 1989). Système U palie une des faiblesses majeures de son implantation géographique. Il a ainsi annoncé la création d'une septième région commerciale : Région Parisienne.

L'absorption de G20 sera renforcée par la reprise probable par Système U de CGL, filiale d'entreposage commune à G20 et Codec. Entraîné par la chute de Codec, CGL a déposé son bilan au début du mois d'août 1990 et Système U s'est proposé comme repreneur. Cette reprise s'inscrit dans la poursuite du deuxième axe stratégique privilégié par le groupement : l'optimisation de l'outil d'approvisionnement.

Enfin, l'incertitude qui a pesé, et pèse encore, sur l'avenir de Codec, fait que nombre de ses adhérents quittent le navire et se proposent de rallier d'autres groupements. Système U (comme Intermarché) profite de ce mouvement. On parle déjà d'une cinquantaine de candidatures.

* Performances

Système U a réalisé un chiffre d'affaires de 25 milliards de Francs en 1988. La croissance annuelle s'est élevée à 10,9 % en moyenne entre 1984 et 1988. On note toutefois un ralentissement depuis 1987 qui est dû à la politique de restructuration de l'appareil commercial du groupement. C'est ainsi que le nombre de supérettes est passé de 594 à 418 entre 1986 et 1989. Par contre, le nombre de supermarchés a progressé de 592 à 868 de 1986 à fin 1989, et le nombre d'hypers est passé de 5 à 9 (plus 5 As-Eco) sur la même période.

Nous avons constitué un échantillon de 92 magasins du groupement pour 1987 et 1988. Le chiffre d'affaires de l'échantillon a progressé de 11,3 % entre 1987 et 1988.

Le taux de marque calculé sur cet échantillon de magasins s'élève à 15,5 % en 1988 (15,7 % en 1987), ce qui situe les magasins du groupement derrière Leclerc et Intermarché, mais au même niveau que Carrefour. Système U peut donc être rangé parmi les discounters. Notons cependant l'importance de la communication dans la stratégie du groupe, fortement orientée vers le sponsoring sportif. Les frais de personnel représentent 7,9 % du chiffre d'affaires, en baisse sensible par rapport à 1987 (8,2 %), ce qui permet au groupement de dégager un excédent brut d'exploitation égal à 1,8 % du chiffre d'affaires, en croissance par rapport à 1987 (1,6 %). Ce taux figure pourtant parmi les plus faibles de la profession. Les produits financiers ne représentent que 0,16 % du chiffre d'affaires (seuls la SASM et Hyperecord font moins bien), mais les frais financiers sont maintenus à un niveau raisonnable (0,5 % du chiffre d'affaires). Le déficit du solde financier pèse tout de même sur le résultat courant avant impôts des magasins étudiés. Ne représentant que 0,8 % du chiffre d'affaires, Système U est dans le peloton de queue des groupes étudiés. De même, avec 0,5 %, Système U affiche la marge nette la plus basse enregistrée par les groupes de la distribution alimentaire en 1988. Elle est toutefois en rapide augmentation par rapport à 1987 (0,2 %). Rappelons que l'échantillon que nous avons constitué ne contient pas de superettes (réputées peu rentables).

Par la faiblesse des capitaux propres (ils représentent 9,6 % du passif et couvrent 26,5 % de l'actif immobilisé), le résultat net réussit à représenter 26,2 % des capitaux propres. La dette financière est limitée à 21,3 % de l'actif, mais correspond quand même à 34,1 % de l'actif circulant. Le crédit fournisseurs n'est que de 46,3 jours, mais la dette fournisseurs s'élève à 54,9 % du passif. Les stocks représentent 32,5 % de l'actif, un niveau proche de celui de Leclerc, mais très supérieur à celui d'Intermarché.

Au total, la rentabilité des magasins du groupement apparaît comme faible et l'équilibre financier fragile.

d) Promodès

* Structures et stratégie

Créé en 1961, Promodès est initialement spécialisé dans le commerce de gros. Le premier supermarché est ouvert en 1963, mais il faudra attendre 1970 pour la première ouverture d'hypermarché. Depuis, l'activité de commerce de détail a connu une croissance très rapide fondée tant sur la croissance interne que la croissance externe. L'activité de commerce de gros est progressivement marginalisée, puis restructurée. Elle marque pourtant toujours le domaine de compétence du groupe qui semble résider dans la logistique et qui oriente aujourd'hui sa politique de croissance vers la franchise. Le capital est majoritairement entre les mains de sociétés contrôlées par les familles fondatrices. L'acquisition récente de l'une d'elles (la Fidulem) correspond au souci du groupe de verrouiller son capital.

Avec un chiffre d'affaires de 51,33 milliards de Francs en 1989, Promodès est le 4^o groupe de la grande distribution alimentaire française. Le chiffre d'affaires a connu une croissance de 12,3% par rapport à 1988. Toutefois le développement rapide de l'activité de franchiseur du groupe fait que la progression de son volume d'activité est encore plus rapide (+18,7 %) pour atteindre 74,1 milliards de Francs en 1989, ce qui situe Promodès à proximité de Leclerc et Intermarché.

L'activité de Promodès est très concentrée sur la distribution alimentaire, où elle s'étend du commerce de proximité jusqu'à l'hypermarché, en passant pas les services logistiques et le cash. Promodès s'est progressivement désengagé de ses activités de production. C'est ainsi qu'il a abandonné son activité de torréfacteur en 1985. Le groupe possédait également Promoviande, une des 5 plus grandes entreprises de traitement de la viande de France. En 1988, un R.E.S. permet d'orienter le développement de cette entreprise¹⁰ hors du groupe tout en conservant avec lui des relations privilégiées puisque Promodès s'engage à acheter, pendant trois ans, 70 % de sa production. Prodis Boissons est la seule filiale industrielle que détient encore Promodès. Elle est spécialisée dans la fabrication et l'embouteillage de sirops et de vinaigres ainsi que dans l'embouteillage de vins.

Le volume d'activité et le chiffre d'affaires du groupe en 1989 se décomposent de la manière suivante :

Répartition du chiffre d'affaires et du volume d'activité

	<i>volume d'activité (en %)</i>	<i>CA (en %)</i>
<i>Hypers</i>	45	42
<i>Supers</i>	30	17
<i>Magasins de proximité</i>	16	0
<i>Services, logistique, cash et collectivités</i>	9	41

Par rapport à 1985, la part des supers dans le chiffre d'affaires (28 %) à tendance à se réduire au profit des hypers (37 %) et des activités de services et logistique (35 %).

L'explication de cette déformation de la structure du chiffre d'affaires par activité, ainsi que de l'écart entre la décomposition du volume d'activité et du CA, réside dans le développement rapide de la franchise, en particulier dans le domaine du commerce de proximité et des supermarchés. Ce développement rapide du franchisage a été le résultat tant de la reconversion d'un nombre important de succursales que du rachat en 1988 de Sodice, Gédial, Fol et Primistère. L'accord signé en juin 1988 avec les Coopérateurs de Champagne s'est

¹⁰ La nouvelle société s'appelle Idéaviande.

traduit, outre leur adhésion à la C.A.P., par l'ouverture de 13 nouveaux magasins franchisés. En 1989, la franchise représente 44 % du volume d'activité de Promodès. La récente reprise de Codec, qui devrait être suivie par le ralliement d'au moins 400 adhérents Codec, se traduira par une nouvelle augmentation significative de la part du volume d'activité réalisé par les franchisés.

L'activité hypermarchés de Promodès est concentrée sous l'enseigne Continent. Les 39 hypers Continent de France, d'une surface moyenne de 6500 m², ont réalisé un CA de 18,7 Mds de Francs. Ce nombre apparaît encore relativement modeste. Malgré les apports des Coopérateurs de Champagne, Continent n'arrive qu'en 5^o position des enseignes françaises d'hypers selon le nombre de magasins. Toutefois, la croissance de l'activité est très rapide. En 1989, la croissance du volume d'activité s'est élevée à 16,8 %, pour une progression de 7 % à surface constante (5,2 % pour l'ensemble de la profession). Au premier trimestre 1990, la croissance aurait atteint 10 % à surface constante (6 % pour l'ensemble de la distribution). Ce développement est accéléré par l'accroissement de la part des franchisés dans le volume d'activité : de 0,7 % en 1987, elle s'élève à 7,4 % en 1989

Promodès exploite trois enseignes de supermarchés : Champion, Shopi et Superscore (hérités de la reprise de Primistères). Champion enregistre une progression de 27,8 % de son volume d'activité, et réalise avec 277 magasins un chiffre d'affaires de 13,2 milliards de Francs. A surface comparable, la croissance est de 6,5 %. Le développement de l'enseigne n'est plus assuré que par la franchise qui réalise en 1989, 74,5 % du volume d'activité (61,1 % en 1987). L'ensemble Shopi et Superscore représente un total de 695 magasins. Shopi a connu une croissance de 7 % de son volume d'activité à surface comparable.

Enfin, 8 à 8 et Score sont les enseignes de magasins de proximité du groupe. Le groupe a utilisé la franchise pour reconvertir une forte proportion de ses succursales. Exploités à plus de 90 % en franchise, ces magasins n'apportent qu'une contribution indirecte (par les activités de services et de logistique) au chiffre d'affaires du groupe.

La franchise a donc été retenue comme un axe majeur de la stratégie de développement de Promodès, qui est ainsi le premier franchiseur alimentaire de France. C'est un moyen économe en capital qu'a trouvé le groupe pour financer une occupation rapide du terrain. Le fait que le métier d'origine de Promodès soit l'activité de grossiste explique certainement ce choix stratégique. C'est ainsi que le groupe cherche à développer son avantage comparatif dans le domaine des activités de services et de logistique. Rappelons qu'il assure directement la fonction de centrale d'achat alimentaire et contrôle la CIM spécialisée dans le non-alimentaire. L'ensemble ne représentait (en mars 1989) que 6,4 % de l'activité de l'ensemble des centrales d'achat, loin derrière Socadip, ITM, le Galec... On peut donc craindre que Promodès souffre de l'insuffisance relative de sa capacité d'achat dans ses négociations avec les fournisseurs. Des

efforts importants sont consacrés à la rationalisation de la logistique, se traduisant par un investissement de 500 MF en 5 ans. L'approvisionnement des magasins de proximité a clairement été séparé du dispositif "discount". De nouveaux entrepôts ultra-modernes ont été créés. Le système de transmission électronique des données (Allegro) a été mis en place...

Si l'orientation commerciale des hypers et des supers est déclarée résolument discount, les assortiments de Continent sont larges et le non-alimentaire est souvent orienté vers le haut de gamme. Continent parvient quand même à se hisser en 5^o position des enseignes de la grande distribution alimentaire (supers et hypers) dans le classement établi par Que Choisir sur la base du degré de cherté d'un caddy moyen. Avec un indice de 95,2, Continent est plus compétitif que l'ensemble des hypers (indice 97,48). Continent est la première enseigne en matière de produits frais, ce qui confirme l'avantage comparatif que détient Promodès en matière de logistique. Dans le classement général, Champion arrive en 8^o position, avec un indice de 97,6, très supérieur à la moyenne des supermarchés (100,6). Un effort important de différenciation de l'enseigne est mené simultanément, puisque le budget publicitaire a quadruplé en 5 ans pour atteindre 120 MF en 1990. Score et Shopi sont beaucoup moins bien placés (37^o et 40^o positions), ce qui témoigne d'un concept plus proche des magasins de proximité que du grand supermarché du type Champion.

L'international est le deuxième axe stratégique du groupe. En 1989, 29,3 % du chiffre d'affaires consolidé étaient réalisés à l'étranger. La ventilation du chiffre d'affaires du groupe par pays était la suivante :

Répartition géographique du chiffre d'affaires

<i>France</i>	71 %
<i>Espagne</i>	17 %
<i>USA</i>	6 %
<i>Portugal</i>	3 %
<i>RFA</i>	2 %
<i>Italie</i>	1 %

On notera que cette internationalisation se cantonne à des pays industrialisés et que Promodès est bien implanté dans les pays à fort pouvoir d'achat et concurrence sévère.

Promodès suit, pour son développement international, une logique conforme à sa stratégie d'expansion en France. Son mode d'accès privilégié au marché étranger est le partenariat majoritaire ou minoritaire. La franchise devient un nouveau moteur de l'activité internationale (notamment en Espagne où 12 premiers franchisés Dia sont apparus en 1989). Cette option lui permet une expansion rapide peu dévoreuse de capitaux.

Promodès est le troisième groupe de la distribution en Espagne. Il est présent avec 17 hypermarchés Continente et 333 magasins Dia (mini-discount) dont le chiffre d'affaires a cru de 30,6 % en 1989. Sa présence aux Etats-Unis s'appuie sur la chaîne de superstores Red Food dont le chiffre d'affaires a augmenté de 14,1 %. En juillet 1990, Promodès a brutalement accru sa pénétration du marché allemand (longtemps limitée à 7 magasins Continent) par la reprise des 47 hypermarchés Plaza du groupe Co-op AG en plein démantèlement.

L'internationalisation n'est pas seulement conçue comme un vecteur de croissance. Le PDG du groupe, Paul-Louis Halley, déclarait récemment à la Vie Française¹¹ vouloir s'appuyer sur son réseau international pour mondialiser les achats. Cette mondialisation pourrait concerner environ 30 % des achats alimentaires secs d'ici à 5 ans. Les gains seront répercutés sur les prix. On retrouve ici la volonté du groupe d'exploiter son avantage comparatif en matière d'approvisionnement et de logistique.

* Performances

L'orientation discount de la stratégie commerciale de Promodès se retrouve dans le niveau du taux de marque. Le rapport d'activité ne permet de calculer que le rapport de la marge commerciale augmentée des prestations de service, sur le chiffre d'affaires net. On obtient ainsi un taux de 15,5 % pour 1989, qui classe Promodès parmi les discounters. Ce taux était de 21 % en 1983 et de 16,4 % en 1987. Cette diminution rapide du taux de marque témoigne tant de l'intensité des efforts pour renforcer la compétitivité-prix des enseignes que de la déformation progressive de la structure de l'appareil commercial du groupe en faveur des hypermarchés et des gros supermarchés et au détriment du commerce de proximité (exploité de plus en plus en franchise).

Evolution du taux de marque (marge commerciale + prestations / CA H.T. net)

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
21,0	18,3	18,0	17,1	16,4	15,3	15,5

Cette diminution du taux de marge s'est faite également au détriment du taux de valeur ajoutée qui passe de 13,3 % en 1983 à 9,9 % en 1989, ce qui place Promodès en avant dernière position dans notre échantillon, juste devant Intermarché. Le rapport des frais de personnel sur le chiffre d'affaires (7 %) est le plus faible de notre échantillon. Ce faible niveau des frais de personnel autorise un niveau honorable de rentabilité économique. L'EBE représente 2,5 % du chiffre d'affaires 1989, en augmentation de 0,5 point par rapport à 1988. Le résultat d'exploitation est lui aussi en croissance et atteint 1,3 % du chiffre d'affaires; Promodès se

¹¹ La Vie Française du 8 au 14 septembre 1990.

classe en 10^o position sur ce critère. Toutefois, le ratio des investissements corporels et incorporels sur la dotation aux amortissements est élevé (2,37), et laisse penser que les dotations aux amortissements devraient s'accroître lors des prochains exercices et ainsi amputer le résultat d'exploitation. L'expansion du groupe s'est réalisée sans générer de frais financiers excessifs. Ils s'élèvent à 0,7 % du CA en 1989 (0,6 % en 1988). Par ailleurs, les produits financiers sont en augmentation (0,6 % du CA en 1988); ceci s'explique par l'importance du crédit fournisseurs mais aussi par une amélioration de la gestion de la trésorerie. Au total, le solde financier est déficitaire et pèse sur le résultat courant. Celui-ci atteint 1,2 % du chiffre d'affaires, en nette croissance par rapport à 1988 (0,8 %), ce qui place Promodès en 10^o position dans l'échantillon. Au total, Promodès atteint une marge nette de 1,7 % due à un fort excédent exceptionnel, qui lui permet d'atteindre le deuxième rang des groupes étudiés, derrière Carrefour et ex-aequo avec les Comptoirs Modernes. Même si l'on peut douter de la viabilité d'une marge nette dopée par un excédent exceptionnel, une nette tendance à la reprise de la rentabilité est amorcée depuis 1986.

Evolution du résultat net / CA

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
0,8	0,5	0,3	0,4	0,4	0,7	1,7

Pourtant, avec des fonds propres représentant 16,4 % du passif, Promodès apparaît comme sous-capitalisé. Les capitaux propres ne couvrent que 51,7 % de l'actif immobilisé (43,1 % en 1988). Toutefois, les capitaux permanents représentent 82,7 % de l'actif immobilisé, taux proche de la moyenne de la profession, et que l'on doit à une forte dette à long terme (en diminution par rapport à 1988). La part de la dette fournisseurs dans le passif (55,8 %) est la plus forte de la profession juste derrière Hyperecord. Le crédit fournisseurs est en baisse mais reste à un niveau élevé (81,6 jours) et sert de levier pour le financement de l'expansion.

La capacité d'autofinancement n'a couvert que 57,2 % des investissements réalisés en 1989. Le niveau relativement modeste de la rentabilité et des fonds propres risque de gêner la politique d'expansion de Promodès, alors que la dette représente 82 % du passif. Toutefois, signalons que la faiblesse des fonds propres de Promodès lui permet d'afficher une excellente rentabilité des capitaux investis : le résultat net représente 29,7 % du montant des fonds propres.

e) Carrefour

* Structure et stratégie

Fondé en 1959, Carrefour est à l'origine de l'ouverture du premier hypermarché en France en 1963. Les familles des fondateurs et le groupe espagnol March détiennent la majorité des droits de vote. Cette fragilité de la structure du capital est compensé par la généreuse politique de distribution du groupe qui élève substantiellement le ticket d'entrée d'une éventuelle d'OPA.

Le chiffre d'affaires consolidé de Carrefour s'est élevé à 73,67 milliards de Francs en 1989, ce qui en fait le troisième groupe de distribution alimentaire française et la première enseigne (par le CA) d'hypermarchés.

Initialement très fortement spécialisé dans l'exploitation d'hypermarchés, Carrefour a progressivement développé sa présence sur le créneau des supers, notamment sous l'enseigne Ed.

Evolution du nombre de magasins du groupe par tranche de taille

	1980	1983	1986	1989
<i>moins de 1000 m2</i>	2	77	88	207
<i>1000 à 2500 m2</i>	2	2	3	3
<i>2500 à 6500 m2</i>	9	11	20	23
<i>6500 à 9000 m2</i>	25	32	40	51
<i>9000 à 13000 m2</i>	23	28	33	36
<i>13000 m2 et plus</i>	8	8	9	10

En matière de distribution alimentaire, l'activité de Carrefour reste concentrée sur l'exploitation d'hypermarchés. Le groupe exploitait en France, en 1989, 72 hypermarchés, propriété complète ou partielle du groupe ou affiliés. Seule une quarantaine de magasins sont la propriété propre du groupe. La grande dimension moyenne des magasins (8500 m2) est une des caractéristiques de l'enseigne. L'activité des hypermarchés Carrefour de France a généré un chiffre d'affaires de 51,95 milliards de Francs en 1989, soit une croissance de 8,3 % (9,2 % en 1988), et de 6,8 % à surface constante (8,2 % en 1988). Les chiffres issus du panels Secodip apportent un bémol à ce résultat global : sur l'ensemble des produits alimentaires + DPH, ainsi que sur les produits d'entretien, Carrefour n'a enregistré entre 1988 et 1989 qu'une croissance de 4 % du chiffre d'affaires consommateurs, contre 5 % pour l'ensemble de la distribution alimentaire (et 8 % en alimentaire-DPH pour les seuls hypermarchés). Sur un total de 80 produits alimentaires, la part de marché de Carrefour a régressé de 5,3 % à 5,2 % entre 1987 et

1989. La croissance des hypermarchés Carrefour est principalement imputable au non-alimentaire, où, il est vrai, Carrefour apparaît comme l'une des enseignes les plus agressives.

Le développement de la branche supermarchés s'est opéré à travers la filiale Erteco qui assure l'exploitation de l'enseigne Ed. En 1989, Erteco a réalisé, avec 166 magasins (+ 22 en un an) un chiffre d'affaires en France de 1,6 milliard de Francs, soit une croissance en valeur de 15 %.

La stratégie commerciale de Carrefour reste centrée sur le discount. Cette orientation est particulièrement nette concernant l'enseigne Ed. Il s'agit de supers de type "entrepôt", offrant un assortiment limité et le service minimum. Le concept est très proche du hard-discount allemand, ce qui constituera sans doute un atout pour Carrefour si cette forme de distribution est appelé à se répandre en France sous la pression de la pénétration des enseignes allemandes.

Le positionnement commercial de l'enseigne Carrefour est moins univoque. Le discount est toujours en vigueur, en témoigne un taux de marque de 15,5 % qui classe Carrefour dans les cinq premiers groupes de la distribution alimentaire. De même, l'enseigne Carrefour arrive en 6^o position dans le classement de Que choisir; avec un indice de cherté de 96,3, Carrefour se détache de la moyenne des hypermarchés (97,48). Toutefois, cette même enquête révèle que Carrefour se situe nettement derrière Leclerc, Intermarché, Auchan et Continent. Cette position de second plan apparaît encore plus nettement lorsque l'on apprend, toujours selon l'enquête de Que Choisir, que Carrefour se classe comme le magasin le moins cher de sa localité dans seulement 18 % des cas (contre, par exemple, 61 % pour Leclerc). En fait, si Carrefour entend ne pas abandonner son image de discount, la stratégie commerciale témoigne d'un réel souci de différenciation de l'enseigne. Plusieurs indices le prouvent : le lancement d'un concept traiteur en 1989, qui sera étendu progressivement à l'ensemble des hypermarchés de l'enseigne; l'expérience réalisée à Douai au début 1990 afin de réduire le temps d'attente aux caisses¹²; l'innovation en matière de services financiers qu'a constitué la carte Pass, domaine dans lequel Carrefour conserve une longueur d'avance avec l'"Epargne libre". La politique vis-à-vis des produits libres illustre cette ambivalence de l'insertion stratégique de l'enseigne. Initiateur du concept "produits libres" en 1976, Carrefour est aujourd'hui, avec Rallye, l'enseigne spécialisée en hypers qui réalise la plus grosse part de son chiffre d'affaires alimentaire avec ses produits en marque propre (20 %). Toutefois, le concept a progressivement glissé de l'article de premier prix, vers le produit portant la marque de l'enseigne et offrant un niveau de qualité comparable aux grandes marques nationales. Si la compétitivité-prix de ces produits reste leur avantage concurrentiel principal, il ne s'agit plus d'articles anonymes de premier prix. L'apposition du label de l'enseigne sur les emballage, et l'élévation de la qualité qui en est le corollaire nécessaire, font des produits Carrefour un axe de communication et de différenciation

¹² Une bande bleue est tracée sur le sol devant les caisses. Dès que la file d'attente dépasse cette ligne (soit deux caddys), une caisse supplémentaire est ouverte.

de l'enseigne. Le même esprit a présidé au lancement de la marque Tex dans le domaine de l'habillement.

Carrefour est probablement le groupe du secteur le plus diversifié hors de l'alimentaire. Mis à part le secteur des supermarchés (et plus récemment, celui des services bancaires), son mode d'accès aux activités de diversification consiste toujours en une prise de participation minoritaire. Le groupe semble vouloir prendre des positions sur un ensemble de secteurs de la distribution non-alimentaire en s'appuyant sur des compétences existantes : cette démarche lui permet tout à la fois d'accéder directement aux positions de leader, d'accélérer l'apprentissage, de réduire les besoins en capital, et parallèlement de limiter les risques commerciaux et financiers. La contrepartie de ces participations minoritaires est que ces diversifications n'ont quasiment qu'un caractère financier puisque le groupe ne prend pas part à la gestion. C'est ainsi que Carrefour détient 32 % du capital de Castorama, leader avec Leroy Merlin des grandes surfaces de brico-jardinage, 33 % de But et 27 % de Carpet-Land (distribution de revêtements de sol). Carrefour détient également une participation de 25 % dans le capital de Reno (distribution de chaussures) et de 45 % dans le capital de Media Concorde (distribution d'électronique domestique).

Contrairement à la plupart des groupes du secteur, Carrefour n'est aucunement intégré en amont, dans la production agro-alimentaire. L'activité productive lui semble résider hors de son champ de compétence et le groupe préfère établir des relations privilégiées avec un certain nombre de producteurs pour ses approvisionnements en produits distributeurs.

La création, en 1989, de la banque S2P prouve la volonté stratégique des dirigeants du groupe d'investir le domaine des services bancaires. Il est encore trop tôt pour savoir s'il s'agit là d'une réelle diversification vers un secteur quelque peu protégé, que la position des grandes surfaces vis-à-vis de la clientèle dotent d'un certain potentiel, ou si simplement cette intégration obéit à la logique de différenciation de l'enseigne. Toutefois, la mise en place de structures permanentes, filialisées de surcroît, peut laisser supposer que le groupe entend gérer cette activité comme un véritable pôle de profit et de croissance.

L'internationalisation, commencée en 1969, est un autre axe majeur de la stratégie de croissance du groupe. En 1989, 30 % du chiffre d'affaires étaient réalisés à l'étranger. La progression est très rapide : en 1988, cette part n'était que de 20 %. Cette internationalisation est très orientée vers l'Espagne (57 % du CA étranger, 26 hypers à l'enseigne Pryca mais aussi 37 supermarchés Ad (exploités par Erteco Espagne)), et l'Amérique du Sud (40 % du CA étranger, 23 hypers à l'enseigne Carrefour). Notons une timide présence aux Etats-Unis (un hyper Carrefour réalisant encore des pertes), et l'ouverture d'un premier magasin à Taïwan, qui constitue la première tentative d'implantation d'un groupe français de la distribution alimentaire dans les nouveaux pays industrialisés d'Asie. Carrefour détient en outre une participation de

20 % dans le capital du groupe américain Costco Wholesale Corporation, exploitant 45 magasins entrepôts au Canada et aux Etats-Unis. Le partenariat est souvent choisi comme mode d'accès au pays étranger, même si Carrefour cherche à reprendre son autonomie une fois l'implantation solidement établie. C'est ainsi que la pénétration du marché espagnol s'était faite en association avec le groupe March. En 1988, le groupe March a pris 5 % du capital de Carrefour en échange de 20 % de sa participation dans la filiale commune Pryca. L'ouverture du magasin de Taïwan s'est faite en association avec le groupe chinois President.

L'activité internationale apporte une contribution nette très positive à la rentabilité du groupe. En 1988, elle rapportait 34 % des profits du groupe pour 20 % de son chiffre d'affaires.

* Performances

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe a augmenté de 13,9 % en 1989, et le taux de croissance annuel moyen sur la période 1985-1989 s'établit à 13,7 %.

Après la baisse du début des années 80, le taux de marque est resté remarquablement stable à un bas niveau jusqu'en 1987, année à partir de laquelle il augmente légèrement mais régulièrement. Sans doute peut-on voir derrière cette évolution l'influence de la politique de différenciation de l'enseigne, ainsi que le poids croissant des produits Carrefour dans les ventes.

Evolution du taux de marque

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
15,7	14,9	15,1	15,0	15,1	15,2	15,5

Le taux de valeur ajoutée est également parmi les plus faibles de la profession (10,8 % en 1989), mais marque la même tendance au redressement (10,4 % en 1988). Le faible niveau du taux de marque a pu être obtenu grâce à une très bonne maîtrise des charges de personnel. Elles ne représentent que 7,3 % du chiffre d'affaires et 67,6 % de la valeur ajoutée. Alors que le taux de marque augmente en 1989, la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires est en baisse depuis 1985 et enregistre une baisse de 2 points en 1989 par rapport à l'année précédente. Dans ce contexte, Carrefour réussit la remarquable performance d'afficher un taux de marque de discounter et un ratio d'EBE sur CA qui arrive en 6^o position (sur 15) à l'intérieur de notre échantillon. Qui plus est, la part de l'EBE dans le chiffre d'affaires passe de 2,9 % en 1988 à 3,5 % en 1989. Les investissements sont conséquents : ils représentent en 1989 près de 50 % de la valeur ajoutée. Carrefour doit ainsi faire face à des amortissements importants, même si le ratio des investissements corporels et incorporels sur les amortissements est exceptionnellement élevé (3,13 en 1989). Le résultat d'exploitation subit le contrecoup de cette

politique d'investissement. Il ne représente que 2 % du chiffre d'affaires en 1989, ce qui suffit quand même à situer Carrefour en 6^o position des groupes étudiés.

Carrefour est l'un des quelques groupes de la distribution alimentaire qui bénéficie d'un solde financier excédentaire. Il découle d'importants produits financiers, qui représentent, en 1989, plus de 1,2 % du chiffre d'affaires (3^o rang dans notre échantillon). Par ailleurs, les frais financiers ne représentent que 0,6 % du chiffre d'affaires, ce qui constitue une bonne performance étant donné le rythme d'accumulation caractérisant le groupe. C'est ainsi que Carrefour arrive en 2^o position dans notre échantillon par l'importance de son résultat courant avant impôt (2,7 % du chiffre d'affaires). Au total, Carrefour affiche la plus forte marge nette de la profession, avec un résultat net représentant 1,8 % du chiffre d'affaires (contre 1,6 % en 1988).

Evolution du résultat net / CA

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,6	1,8

Ces excellentes performances économiques conduisent à un bon niveau de rentabilité des fonds propres. Le ratio "résultat net / fonds propres" s'élève à 18,1 % en 1989 (contre 15,8 % en 1988).

La seule ombre à ce tableau réside dans la baisse de la couverture des investissements par la capacité d'autofinancement. En effet, le rapport de la capacité d'autofinancement sur le total des investissements n'est que de 53,2 % en 1989, soit une baisse de 9 points en 1 an.

Toutefois, les capitaux propres du groupe représentent 24,3 % du passif, ce qui situe Carrefour en 4^o position de notre échantillon et assure une couverture satisfaisante de l'actif immobilisé (55,5 %). Cette couverture est cependant en baisse sensible par rapport à 1988 (60,3%). Les capitaux propres représentent 72,1 % des capitaux permanents. L'endettement financier reste à un niveau très faible, à 12 % du passif. La dette financière ne représente que 21,5 % de l'actif circulant, taux parmi les plus faibles de l'échantillon. La croissance de près de 4 points de ce ratio, révèle bien les conséquences de la faiblesse de la capacité d'autofinancement face à une politique d'investissement ambitieuse. Avec 44,1 % du passif, la dette fournisseurs reste à un niveau raisonnable. Elle s'élève à 76,8 jours en 1989, contre 80,4 en 1988. Le niveau des produits financiers semble révéler une bonne gestion des liquidités ainsi dégagées.

Au total, la situation financière du groupe paraît tout à fait saine. Carrefour semble avoir réussi, par un habile positionnement commercial de ses enseignes, un processus d'internationalisation réussi et des diversifications bien pensées, à entretenir une croissance

rapide n'entraînant pas de déséquilibres financiers. Ses actifs intangibles paraissent solidement établis. L'enquête Inforco-Marketing Office, faisait ressortir Carrefour comme l'enseigne disposant de la plus forte image auprès des consommateurs en 1988 comme en 1989. L'enquête Sofrès sur l'opinion des consommateurs au sujet du rapport qualité-prix offert par les enseignes vient légèrement assombrir ce tableau. Si Carrefour parvient, en 1989, à se maintenir en 2^o position derrière Leclerc, il enregistre une légère baisse de suffrage. La stratégie consistant à relever légèrement les marges tout en offrant davantage de service pourrait-elle nuire à l'image de Carrefour ?

f) Euromarché

* Structures et stratégie

Simple enseigne créée par Viniprix en 1968, Euromarché ne devient une société indépendante qu'en 1974. Aujourd'hui, Euromarché est contrôlé à 52,87 % par Viniprix et à 25,01% par le Printemps. En dépit d'une participation de 35 % dans le capital de Viniprix (37,89 % pour la Banque Lazard), le Printemps reste minoritaire dans une société qu'il souhaite pourtant contrôler et gérer.

Avec 95 % du chiffre d'affaires, Euromarché est un spécialiste des hypermarchés qui constituent sa seule activité dans la distribution alimentaire. Au 31 décembre 1989, le groupe exploitait 80 hypermarchés d'une surface moyenne de 8500 m². Seuls 55 lui appartiennent en propre, 25 étant simplement affiliés (dont des magasins Sudacha et Disque Bleu). Après avoir connu un développement rapide, le nombre de magasins affiliés, ainsi que leur proportion dans le total des magasins, tendent à se réduire.

Euromarché est adhérent de la centrale d'achat Socadip pour les produits alimentaires, et dispose de sa propre centrale d'achat non-alimentaire (Euro-Achat).

La stratégie commerciale d'Euromarché a été redéfinie au milieu des années 80. Le positionnement de l'enseigne était jusqu'alors fondé sur le discount. Devant les conséquences de cette option stratégique sur la rentabilité et sur la capacité d'autofinancement de la poursuite de l'expansion, une stratégie de relèvement des marges a été retenue. Cette initiative a été accompagnée d'une tentative de plus forte différenciation autorisant le desserrement de la contrainte des prix les plus bas. Le budget communication a été augmenté, l'aménagement des magasins amélioré, les services aux consommateurs développés (carte Europlus qui permet l'accès à un crédit revolving et à des promotions spécifiques..., réduction du temps d'attente aux caisses, radio FM intégrée...). L'augmentation du taux de marque a également été recherché par un rééquilibrage en faveur des produits à forte marge (produits frais, bazar lourd)

ainsi que par le développement des produits distributeurs (la marque Euromarché apparaît en 1985 et a généré, en 1989, 8 % du chiffre d'affaires alimentaire de l'enseigne).

Le groupe est peu diversifié puisqu'il ne consacre que 5 % de son chiffre d'affaires aux activités secondaires. En 1980, Euromarché crée la filiale Euroloisir exploitant une chaîne de grandes surfaces spécialisées dans le bricolage-jardinage. En 1986, Euroloisir prend le contrôle de Bricorama et, en 1988, rachète le groupe Vetter (12 magasins dans le Sud-Est). Au 31 décembre 1989, Euromarché exploite un total de 55 magasins de bricolage (réunis depuis 1988 sous la seule enseigne Bricorama) dont 17 affiliés. L'activité bricolage ne représente que 3,5 % du chiffre d'affaires du groupe.

La restauration est le second pôle de diversification du groupe. Sa filiale Eris gère un ensemble d'une cinquantaine de cafétérias attenantes aux hypers (dont une dizaine d'affiliés). Un accord de franchise est conclu en 1988 avec la société France-Quick en vue de l'ouverture de fast-foods en drive-in dans des centres commerciaux Euromarché. Deux unités Quick sont d'ores et déjà en service.

Le groupe est très peu internationalisé et a toujours privilégié les modes d'accès aux marchés étrangers réclamant peu d'engagement en capital. Les deux hypers Euromarché de Ryad, exploités en franchise par des capitaux Saoudiens (créés en 1981 et 1983), ont fermé leur portes. Depuis 1985, le groupe détient 20 % du capital de la société américaine Hyper Shoppes Inc. exploitant deux Bigg's dans l'Ohio et le Colorado. En 1988, le groupe a créé une filiale au Portugal qui exploite, en association avec le groupe Espirito Sancto, un hypermarché à Lisbonne.

* Performances

En terme de nombre d'hypermarchés exploités, Euromarché arrive en deuxième position derrière Leclerc. Il arrive en troisième position selon le nombre de m² d'hypers (derrière Leclerc et Carrefour).

Le chiffre d'affaires 1989 atteint 25,33 milliards de Francs, soit une croissance de seulement 3,1% par rapport à 1988. Si l'on tient compte des magasins affiliés, le chiffre d'affaires de l'enseigne s'est élevé à 31,08 Milliards pour la seule activité hypers, soit une croissance de 6,7% pour un accroissement du parc de 5 unités. Les seuls hypers appartenant en propre au groupe enregistrent une croissance de 3,8% pour deux unités supplémentaires. Au total, le chiffre d'affaires par m² est resté stable entre 1988 et 1989, aux alentours de 70 KF, ce qui traduit une régression en termes réels. Ce diagnostic est confirmé par les chiffres Secodip

qui indiquent une stagnation des ventes de produits alimentaires + DPH¹³ de l'enseigne, alors que l'ensemble des hypermarchés enregistrait une progression de 8 % en valeur.

Les performances globales du groupe souffrent du recul de l'activité bricolage. Le nombre de magasins de bricolage affiliés passe de 42 à 35 entre 1988 et 1989 (de 59 à 49 en ajoutant les magasins simplement gérés) et leur chiffre d'affaires tombe de 1,06 milliard à 884 millions de Francs.

Avec une croissance de 17,9% du chiffre d'affaires des établissements du groupe, l'activité restauration contribue positivement aux résultats consolidés, mais avec un faible volume d'activité (330 MF en 1989).

L'évolution du taux de marque du groupe témoigne des revirements de la stratégie commerciale. Le haut niveau du taux de marque au milieu des années 80 témoigne de la mise en place d'une stratégie de valorisation. L'échec de celle-ci, que l'on perçoit notamment dans les chiffres de croissance ci-dessus, a conduit à une révision radicale de cette ligne qui se traduit par une chute brutale du taux de marque en 1988. Euromarché tente de restaurer son image de discount. L'enquête de Que Choisir montre qu'il y a encore du chemin à parcourir. Les hypers Euromarché n'arrivent qu'en 18^o position dans le classement des enseignes de la grande distribution alimentaire selon leur indice de cherté. Avec un indice de 101, ils vendent plus chers que l'ensemble des hypermarchés (97,48). Euromarché est la dernière des enseignes de dimension nationale, derrière Casino...

Evolution du taux de marque

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
18,7	18,1	18,5	18,6	19,3	14,3	15,4

Alors que la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires et dans la valeur ajoutée a légèrement tendance à s'accroître (respectivement, 9 % et 71,4 % en 1989), la stratégie de réduction des marges se traduit par une nette dégradation de la rentabilité économique. L'excédent brut d'exploitation ne représente plus que 2,4 % du chiffre d'affaires 1989 (4,4% en 1988), ce qui place Euromarché en 9^o position des 15 groupes étudiés. Le groupe se classe 13^o selon son résultat d'exploitation (7% du CA en 1989 contre 19 % en 1988). L'approfondissement du déficit du solde financier dû à un doublement de la part des frais financiers dans le CA (1% en 1989) conduit au plus bas ratio de résultat courant, après le déficit de Hyperecord. Au total, Euromarché, se retrouve avec le seul résultat net négatif de la

¹³ Droguerie-parfumerie-hygiène.

profession, un déficit de 70 millions de Francs (0,3% du chiffre d'affaires) qui contraste avec l'excédent de 140 millions de 1988.

Ce fléchissement des performances du groupe se traduit par une dégradation de sa structure financière. L'endettement s'accroît. L'ensemble des dettes financières passe de 10,6 % à 12,1 % du total du passif. Le ratio de la dette financière sur actif circulant est parmi les plus élevés de notre échantillon (39,7%). Les capitaux propres ne représentent plus que 7,8 % du passif (contre 11% en 1988), ce qui place Euromarché en avant dernière position devant Hyperecord. Du même coup, la couverture des immobilisations par les capitaux propres devient dangereusement faible (25,1%). Le financement des investissements devient plus difficile. Avec près de 50 % du passif, la dette fournisseurs atteint un niveau qu'il paraît difficile d'accroître. Le crédit fournisseurs de 88 jours est le troisième de notre échantillon. La capacité d'autofinancement a couvert 60,3% des investissements totaux de 1989. Si ce chiffre se situe à peu près dans la norme de la profession, cela tient à la faiblesse de l'effort d'investissement. Les investissements corporels et incorporels de 1989 ont représenté 149 % des dotations aux amortissements : le capital productif du groupe vieillit.

Les perspectives sont plutôt sombres. L'appareil commercial est hétérogène, souvent vétuste, et comporte trop de petites unités. L'effort de rationalisation de la fonction logistique doit être poursuivi. Le potentiel des produits à marque propre a été sous exploité. Ils ne représentent que 8 % des ventes alimentaires. L'image de marque de l'enseigne semble mal définie. Ce dernier point est illustré par les résultats de l'enquête Inforco-Marketing Office. Alors qu'en 1988, Euromarché arrivait en 2^o position (derrière Carrefour) dans le classement de l'image des enseigne établi par les consommateurs, il régresse en 5^o position en 1989. L'actif intangible constitué par l'image de l'enseigne a donc été fortement dépréciée par les erreurs de gestion.

g) Les Docks de France

* Structures et stratégie

Les Docks de France ont été fondés en 1931. L'étude de ce groupe est rendue complexe par les relations étroites qui lient ce groupe à la centrale Paridoc. En effet, Docks de France est à la fois fondateur, actionnaire, et adhérent de Paridoc, qui étend ses services à d'autres entreprises de la grande distribution (dont Casino jusqu'à une date récente). C'est Paridoc qui est propriétaire des enseignes (en particulier Mammouth et Suma) qu'exploitent aussi bien les Docks de France que d'autres entreprises du secteur (la SASM, Guyenne et Gascogne, Casino avant son départ de Paridoc). Paridoc participe à la définition de la stratégie générale.

Les Docks de France sont contrôlés par les familles liées au groupe (qui détiennent 38 % du capital) et l'UAP (10 %). Un autocontrôle de 4 % assure le conseil d'administration de la majorité du capital.

Initialement spécialisés dans le commerce de proximité, les Docks de France apparaissent aujourd'hui comme un généraliste de la distribution alimentaire, gérant un épais portefeuille d'enseignes allant de l'hypermarché au convenience store.

L'activité hypermarchés des Docks de France est concentrée sur l'enseigne Mammouth. Avec 63 magasins en France (et DOM), Mammouth est la 4^o chaîne nationale d'hypermarchés. Docks de France n'en exploite que 42. Mammouth est l'initiateur de la formule "centre de vie". Derrière ce slogan, il y a une stratégie de différenciation de l'enseigne davantage fondée sur le service offert à une clientèle segmentée que sur le discount. Notons cependant que cette stratégie commerciale passe plus par la publicité, l'aménagement des magasins (équipés d'espace enfants) et la diversité des produits, que par des produits distributeurs peu développés par l'enseigne. Cette orientation stratégique se retrouve dans les résultats de l'enquête de Que Choisir. Mammouth arrive seulement en 10^o position du classement des enseignes de la distribution alimentaire selon leur indice de cherté. Avec un indice s'élevant à 98, Mammouth vend plus cher que la moyenne des hypermarchés (indice 97,48). Les performances de l'enseigne apparaissent comme moins défavorables dans le non-alimentaire que dans l'alimentaire.

En janvier 1990, un accord est intervenu entre la SASM (également adhérente de Paridoc et exploitante de magasins Mammouth et Suma) et les Docks de France. Aux termes de cet accord, la SASM est entrée à hauteur de 20 % dans le capital de la société Marcel Froger, holding familial des Docks de France. En contrepartie, les Docks de France ont pris une participation de 32,33% dans le capital de l'Alsacienne de Contrôle, holding familial de la SASM. Les Docks de France détiennent ainsi aujourd'hui 17 % de la SASM, et la SASM 4 % de Docks de France. Outre le verrouillage du capital des deux groupes, cet accord a pour objectif l'accroissement de la taille critique de Mammouth.

Les Docks de France exploitent 144 supermarchés. Le parc de supermarchés a progressivement été regroupé autour de trois enseignes : Suma, Pakbo et Atac.

L'enseigne Suma, appartenant à Paridoc, est la moins développée. Cette caractéristique est liée à son concept de supermarché haut de gamme, offrant un assortiment large et profond, et un aménagement soigné. Son implantation est limitée aux zones à fort pouvoir d'achat et à faible pression concurrentielle.

L'enseigne Super Pakbo, lancée en 1986, est portée par 42 magasins de 2000 à 4000 m². Il s'agit de magasins de type "entrepôt", offrant un assortiment limité de produits secs à prix discount et des produits périssables dans une ambiance marché avec souci de qualité. L'enseigne atteint un indice de cherté de 98,5 dans l'enquête de Que Choisir, ce qui la situe en 11^o position, bien en dessous de la moyenne des supermarchés (100,66).

Les supermarchés Atac développent un concept proche de celui des magasins Pakbo, mais sur une surface allant de 600 à 2000 m². Atac arrive en 12^o position dans le classement de Que Choisir, avec un indice de 99,1 encore inférieur à la moyenne des supermarchés.

Les Docks de France gèrent un ensemble de 1052 magasins de proximité. En dehors des succursales traditionnelles, le groupe mise sur le développement de l'enseigne Eco Service, privilégiant les produits frais et offrant un assortiment de produits secs de dépannage à prix bas. L'enseigne 7J regroupe 26 magasins de type convenience store situés à l'intérieur de station service Shell. Une implantation expérimentale en centre ville (sans essence) a été testée fin 1989.

Les Docks de France s'efforcent de développer la franchise. Le concept 7J a été dès l'origine fondé sur la franchise. Mais les Docks de France entendent développer ce mode d'exploitation pour ses autres enseignes, en particulier de supermarchés. Aujourd'hui, la franchise est encore peu répandue. Fin 1989, par exemple, seuls 8 magasins Atac étaient franchisés. Les déclarations de la Direction semblent témoigner d'un souci de se rapprocher en la matière de la stratégie de Promodès.

En matière de diversification, les Docks de France ont acquis, par leurs prises de participations successives, un outil agro-industriel non négligeable. C'est ainsi que les Docks de France sont présents (directement ou indirectement) dans les secteurs de la viande (Disprocar, Sodivis, STAF...), du conditionnement de fromages (Cedipam Cogedis), de la boulangerie industrielle et de la pâtisserie fraîche (Magdis), du conditionnement de vins (Société Charentaise d'embouteillage). Dans un souci d'efficacité et d'autonomisation de ces activités amont, les unités industrielles sont progressivement ouvertes à la clientèle extérieure.

Les Docks de France ont peu à peu abandonné leur activité de grossiste. Au début 1990, le groupe a cédé l'essentiel des actifs de la filiale Deltafrais.

Enfin, le groupe exploite 42 unités de restauration dont 34 à l'enseigne Miami. Il s'agit d'un concept de restaurant loisir, souvent situé en centre commercial Mammoth. Le groupe entend développer cette activité en franchise.

Au total, la diversification des Docks de France apparaît comme très traditionnelle et peu développée. La restauration et la production ne représentent que moins de 5 % du chiffre d'affaires total.

L'internationalisation du groupe a été entreprise de manière précoce en 1965, avec la prise de participation de 40 % (portée à 80 % en 1968, aujourd'hui de 94,4 %) dans le capital de l'Espagnol Supermercados Aragoneses (devenu Sabeco). En 1978, le groupe crée la filiale Docks USA qui prend une participation de 35 % (portée à 100 % en 1985) dans le capital de Lil'champ Food (chaîne de convenience stores).

Aujourd'hui, par le contrôle de Sabeco, les Docks de France exploitent en Espagne 39 supermarchés et approvisionnent 83 superettes (Aro Rojo) franchisées. Ils possèdent également un hypermarché Mamut. Aux Etats-Unis, le groupe gère un ensemble de 228 convenience stores. Les Docks de France ont renforcé en 1990 leur présence aux Etats-Unis par la prise de contrôle de Huntley's Jiffy, qui exploite plus de 300 convenience stores.

Outre sa concentration géographique et sa polarisation sur les supermarchés et le commerce de proximité, l'internationalisation reste limitée. En 1989, l'international n'a généré qu'environ 10 % du chiffre d'affaires.

* Performances

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé, en 1989, à 24,17 milliards de Francs, ce qui doit situer les Docks de France à la 8^o place de la distribution alimentaire française. La croissance en valeur n'a été que de 4,7 %, alors qu'elle n'avait été déjà que de 3,7 % en 1988. Docks de France croit à un rythme moins rapide que l'ensemble de la distribution alimentaire.

Cette mauvaise performance résulte de l'effort de rationalisation entrepris par le groupe ces dernières années. Nous avons déjà signalé qu'il s'était traduit par l'abandon progressif de l'activité de grossiste. Il se traduit aussi par une diminution sensible de la surface de vente, qui passe de 607 à 576 milliers de m² entre 1987 et 1989. Cette évolution est la conséquence de la réduction du nombre de magasins qui, si elle touche tous les types de magasins, a particulièrement affecté le commerce de proximité.

Evolution du nombre de magasins

	1988	1989
<i>hypermarchés</i>	44	42
<i>Supermarchés</i>	187	144
<i>Magasins de proximité</i>	1288	1052

Cette rationalisation de l'appareil commercial a eu deux conséquences :

- une élévation significative de la recette par metre carré qui passe de 38 800 à 45 700 Francs de 1987 à 1989;
- une déformation de la structure de la répartition du chiffre d'affaires par type de magasins au profit des supers et des hypers.

Répartition du chiffre d'affaires par type de magasins (en %)

	1987	1988
<i>hypermarché</i>	60,7	62,5
<i>supermarchés</i>	27,3	29,7
<i>magasins de proximité</i>	12	7,8

Les effets de cette restructuration, ainsi que le développement de l'approche discount dans l'exploitation des supermarchés, se manifestent également dans la diminution régulière du taux de marque qui diminue régulièrement de 21,6 % en 1983 à 18,1 % en 1989.

Evolution du taux de marque

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
21,6	19,6	19,6	19,4	19,8	18,8	18,1

Cette évolution est allée de pair avec une réduction inquiétante du taux de valeur ajoutée de 15 % en 1983 à 10,9 % en 1989. En dépit d'un recul significatif en 1989, la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires reste à un niveau élevé avec 10,6%. Etant donné le faible niveau du taux de valeur ajoutée, ces frais de personnel représentent 97,2 % du montant de la valeur ajoutée et conduisent à un EBE négatif, pour la deuxième année consécutive, représentant 0,8 % du chiffre d'affaires. Ce cas est unique dans la grande distribution alimentaire. Ce n'est qu'aux autres produits (ainsi qu'aux faibles dotations aux amortissements et provisions) que le groupe doit un résultat d'exploitation positif et croissant, représentant 1,5 % du chiffre d'affaires en 1989. Sur ce critère, les Docks de France arrivent en 8^o position dans notre échantillon malgré une très mauvaise marge industrielle.

Le groupe engrange des produits financiers conséquents, représentant 0,7 % du chiffre d'affaires et révélant une gestion financière efficace étant donné le niveau moyen du crédit fournisseurs (75 jours). Un endettement contenu conduit à une part des frais financiers dans le chiffre d'affaires parmi les plus faibles de la profession (0,5 %). Au total, le groupe bénéficie donc d'un solde financier excédentaire, qui lui permet de se classer en 7^o position des groupes étudiés avec un résultat courant représentant 1,7 % du chiffre d'affaires en 1989 (contre 1,4 % en 1988). Enfin, la marge nette de 1 % en 1989, est en croissance (0,8 % en 1988) et situe le groupe en 8^o position dans notre échantillon. Les importantes cessions d'actifs réalisées ces dernières années confèrent une importante capacité d'autofinancement aux Docks de France qui, conjuguée à un faible effort d'investissement, mène à une couverture des investissements (corporels et incorporels) de 92,8 % en 1989. Ceci est le meilleur résultat parmi les groupes dont nous connaissons le montant des investissements.

Les fonds propres constituent 19 % de l'actif, contre 17,5 % en 1988. Ils couvrent 66 % de l'actif immobilisé, ce qui est la meilleure performance du secteur après les Comptoirs Moderne et s'explique par les importantes cessions d'actifs. Ces cessions n'ont pas permis de réduire significativement l'endettement. La dette représente 80 % du passif : si la dette financière ne correspond qu'à 25,1 % de l'actif circulant, la dette fournisseurs représente 50,6 % du passif.

La rationalisation de l'activité semble avoir eu des effets favorables sur la situation financière du groupe. Un bilan équilibré et une rentabilité honorable cachent toutefois une dégradation des résultats commerciaux. Il est certes encore un peu tôt pour juger de la pertinence des nouvelles orientations, notamment en matière de supermarchés et magasins de proximité, d'autant que les mauvais résultats sont en grande partie attribuable à la fermeture des magasins les moins performants. L'enseigne Mammouth souffrait vraisemblablement de la multiplicité des groupes gestionnaires. Le changement d'enseigne des Mammouth gérés par Casino avant son départ de Paridoc, ainsi que le rapprochement intervenu entre les Docks de France et la SASM sont de nature à relancer une enseigne en perte de vitesse et souffrant d'une réputation de suiveur.

h) Casino

* Structures et stratégie

Créée en 1898, Casino est la plus ancienne enseigne de la grande distribution alimentaire. Casino est toujours une société en commandite par actions, contrôlée à moins de 35 % par la famille Guichard et à plus de 51 % par les investisseurs institutionnels. Les rumeurs de changement de statut social sont périodiquement relancées par l'obstacle que constitue cette forme juridique à une ouverture aux capitaux extérieurs. Toutefois, l'émission en

mai 1989 de 2 milliards de Francs d'obligations convertibles à bons de souscription d'actions semble indiquer que le changement de statut n'est pas pour tout de suite. Ce statut a le mérite de verrouiller le capital et de protéger le groupe stéphanois de toute tentative d'OPA.

L'activité de Casino dans la distribution alimentaire s'étend de la supérette à l'hypermarché, l'ensemble étant exploité sous la même enseigne. C'est toutefois dans l'exploitation d'hypermarchés que son expérience et son engagement sont les moins forts.

Evolution de la structure de l'appareil commercial (nombre de magasins)

	1986	1989
<i>Hypermarchés</i>	39	40
<i>Supermarchés</i>	193	122
<i>Magasins de proximité</i>	2713	2216
<i>Convenience-stores</i>	0	35

A ces "succursales" s'ajoutent quelques 278 affiliés et franchisés, petits supermarchés (Sup Casino) ou supérettes implantées en zone rurale (L'Epicier Casino).

Avec ses 40 hypermarchés "Géant Casino", Casino se situait début 1990 dans le peloton de queue des groupes de la distribution alimentaire. Ce parc avait été brutalement augmenté en 1985 avec la reprise de Cedis et de ses 20 hypermarchés Mammouth. Il a fallu attendre janvier 1990 pour que la totalité de ces magasins acquiert l'enseigne Casino. Le rachat de la Ruche Méridionale, cédée par la CFAO en avril 1990 un an à peine après son acquisition, dote Casino de 19 hypermarchés supplémentaires.

Les supermarchés Suma hérités de la reprise de la Cedis ont été transformés en Supermarché Casino. La reprise de La Ruche Méridionale apporte 112 supermarchés supplémentaires au groupe, ainsi que 365 magasins de proximité. Depuis plusieurs années, Casino s'efforce de restructurer son appareil commercial en fermant les petites unités les moins rentables. L'accent est mis sur le développement des supermarchés, en particulier dans les régions où l'enseigne est encore peu implantée : la région parisienne, le Nord et l'Ouest.

La formule convenience store a été lancée en 1987. Ces magasins à l'enseigne 24h Casino, situés en station service, assure un service de distribution minimal, éventuellement associé à de la restauration rapide, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ces magasins sont le fruit d'une association avec Elf et Antar.

L'option stratégique de Casino est loin du discount et se fonde pour une bonne part sur ses produits à marque propre. Ses 3000 produits assurent plus de 40 % de son chiffre

d'affaires alimentaire et constituent la quasi-totalité de l'assortiment des succursales. Reconnue par les consommateurs comme une marque à part entière, la marque Casino est associée à l'image de produits de qualité. Elle constitue probablement le plus fort avantage compétitif du groupe et oriente la stratégie commerciale. C'est ainsi que Casino s'est cru autorisé à vendre cher. L'enquête de Que Choisir révèle un indice de cherté de 100 pour les Géant Casino, ce qui les situe très au dessus de la moyenne des hypers (97,48). Les supermarchés Casino ont été répartis en deux groupes dans cette enquête séparant probablement ainsi les "Supermarchés Casino" des autres magasins de surface moyenne du groupe (notamment les magasins affiliés). Le premier groupe de supers affiche un indice de 106,9 et le second, qui se classe en avant-dernière position des 51 enseignes étudiées, atteint 109,6. Rappelons que la moyenne des supermarchés s'établit à 100,66... La performance n'est guère meilleure pour les produits non-alimentaires pour lesquels les Géant Casino enregistrent un indice de 104,9 (indice 100 pour la moyenne des hypers) et se classe en 11^o position des 16 enseignes d'hypers étudiées. La clientèle n'est pas dupe de ces écarts de prix. Un sondage Secodip-IFM donnait Casino en 14^o position sur 15 selon l'opinion des consommateurs sur le caractère bon marché de l'enseigne. Casino arrive même à la dernière place lorsque la question est posée à la seule clientèle fidèle.

Une inflexion stratégique est décelable au début de l'année 1990, tant dans le discours des dirigeants que dans la communication du groupe. Casino s'efforce aujourd'hui d'aligner ses prix sur la concurrence. En même temps, la qualité des produits frais et l'élargissement des assortiments est recherché afin de mieux justifier l'approche non-discount. Le slogan "La qualité n'est pas plus cher" lancé au printemps 1990 témoigne de la prise de conscience par la Direction des dangers d'une politique sous-estimant la contrainte de compétitivité-prix.

Mieux surveiller ses prix risque de signifier compression des marges et de la rentabilité si on ne parvient à dégager des gains de productivité. Or, l'organisation hypercentralisée du groupe semble recèler un important réservoir de productivité, que le rejet de l'option discount à laisser se développer au fil des années. La réorientation de la stratégie, mais aussi le désir de mieux gérer la reprise de La Ruche que ne l'avait été celle de Cedis, a conduit la Direction du groupe à annoncer en juillet 1990 un plan de restructuration sévère visant la suppression de 1440 emplois. Le siège de La Ruche Méridionale sera fermé afin de centraliser la gestion au siège de Casino, ce qui se traduira par le licenciement de 450 employés de la Ruche. Mais l'essentiel des suppressions d'emplois se produiront au siège du groupe et dans les entrepôts. Le coût de l'opération est estimé à 120 MF, mais le bénéfice qui en est attendu est de 310 MF sur trois exercices.

Le groupe Casino est assez fortement diversifié hors du commerce alimentaire. En 1989, les activités hors distribution et logistique (intimement liée à la distribution) représentaient plus de 16 % du volume d'activité.

La diversification de l'activité du groupe Casino est caractéristique par la part qu'elle occupe l'activité de production agro-alimentaire. En 1989, la production a représenté 9,1 % du volume d'activité (8,5 % en 1988). La division Production du groupe est composée de 8 filiales (7 sociétés de production regroupant 13 usines et une société de vente basée à Greenwich aux Etats-Unis). Les produits couverts sont variés : pâtisserie et boulangerie industrielles, pré-emballage de fromages, plats cuisinés, produits surgelés, charcuterie-salaison, abattage et transformation de la viande, conditionnement des vins, huiles, sirops et jus de fruits, torréfaction et conditionnement des cafés, chocolats et confitures... La reprise de La Ruche Méridionale ramène au groupe une unité de découpe et de transformation de la viande. L'activité de production du groupe pèse sur sa rentabilité : elle ne génère que 4,4 % du résultat net pour 9,1 % du volume d'activité. Elle est par ailleurs plus intensive en capital que l'activité de distribution, ce qui rend encore plus défavorable le calcul de sa rentabilité financière. Si le volume d'activité de la division production continue de croître à un rythme significatif (+7,3 % en 1989), on peut noter une tendance à l'autonomisation des unités de production, se traduisant notamment par une ouverture croissante à la clientèle extérieure.

Casino est le groupe de la distribution alimentaire le plus engagé dans la restauration. La division Restauration a généré, en 1989, 6 % du volume d'activité du groupe. L'exploitation de 119 cafétérias attenantes aux magasins, à travers la filiale à 100 % Caf'Casino, génère 41,3 % du volume d'activité de la division. Casino exploite également 16 restaurants Hippopotamus (50 % du capital du groupe Hippopotamus) et contrôle le groupe de fast-foods France Quick qui a racheté, en 1988, Free Time. Casino gère ainsi un total de 126 fast-foods. A cela il convient d'ajouter 2 restaurants "Dune"; le groupe entend voir le nombre de ces restaurants progresser au minimum de deux unités par an. Par ailleurs, Casino vient de s'associer à la Compagnie des Wagons-Lits pour la création d'une filiale d'exploitation de restaurants d'autoroute (Sogerba). Un premier "Café Casino" a été ouvert en 1990 à titre expérimental sur l'autoroute A7.

Avec 19,2 % du résultat net consolidé pour seulement 6 % du volume d'activité, la division restauration apporte une contribution significative à la rentabilité du groupe. Son chiffre d'affaires a connu une progression de 23,6 % en 1989, ce qui en fait le segment le plus dynamique de l'activité du groupe.

Casino vient d'abandonner son activité bricolage. Lancée en 1978, l'activité bricolage, exploitée sous l'enseigne Obi, s'était étoffée avec la reprise de Cedis et le développement du franchisage. Les mauvais résultats financiers enregistrés, ainsi sans doute que le caractère quelque peu "décalé" de cette diversification face à l'ensemble cohérent que constitue le triplement distribution-production-restauration, a amené la direction du groupe à céder sa division bricolage à Castorama, qui renforce ainsi sa position de leader sur ce marché.

Le dernier volet de la diversification du groupe (hors activité immobilière) concerne son activité dans la distribution d'accessoires automobile avec l'exploitation de 20 magasins Auto-Service. Auto-Service est le n° 3 sur ce marché, après Norauto et Feu Vert.

Le groupe Casino est peu internationalisé. L'international ne compte que pour 6 % dans le volume d'activité. L'internationalisation est limitée aux Etats-Unis où le groupe exploite l'enseigne Smart & Final comptant 110 magasins de cash and carry. Cette activité, assez éloignée du domaine de compétence du groupe, est complétée par des activités diverses immobilières et de location, ainsi que par l'animation d'un petit réseau de restaurants-viennoiserie (Petits Cafés Casino) dont les résultats semblent décevants.

Toutefois, le groupe paraît vouloir reprendre l'initiative en matière d'internationalisation en adoptant des comportements innovants. Casino s'est associé à la Rinascente (filiale du groupe Fiat) pour la création d'une société commune dont le capital serait détenu à hauteur de 35 % par le groupe français. Cette société a pour objectif de développer une chaîne de supermarchés en Italie et à l'étranger. Une coopération entre les deux groupes sur le plan du marketing est prévue. Par ailleurs, un accord entre Casino, l'Anglais Argyl et le Néerlandais Ahold a donné lieu à des prises de participation croisées¹⁴ et à la création de l'European Retail Alliance. Cette alliance doit développer la coopération dans le domaine de la logistique, de la production et du marketing. Déjà en juillet 1990, l'ERA avait à son actif l'achat en commun de terminaux de paiement, la mise au point d'un système de gestion des stocks, un gain de 10 MF sur les primes d'assurance. Par ailleurs, cet accord vise une rationalisation des approvisionnements, par l'accroissement de la puissance d'achat¹⁵ notamment en matière de produits distributeurs, l'internationalisation des approvisionnements, et le développement d'approvisionnements réciproques à partir de l'outil de production de chacun des partenaires. C'est ainsi, par exemple, que Ahold doit produire 2800 tonnes de café pour Casino et que les Chais Baucairois, filiale de Casino, produiront 22 millions de cols pour le groupe hollandais. C'est une occasion pour Casino de dynamiser son secteur industriel. Enfin, en septembre 1989, les partenaires de l'ERA ont constitué l'Association Marketing Service. Il s'agit d'un "club" regroupant, en plus des trois partenaires de l'ERA, Dansk Supermarked (Danemark), la Rinascente (Italie), ICA (Suède), Mercadona (Espagne), Kesko (Finlande) et Migros (Suisse). Cette association a une vocation principalement marketing, mais aussi de rationalisation des approvisionnements. L'AMS a déjà signé 9 accords avec 29 fournisseurs.

Ainsi Casino a opté pour une stratégie d'internationalisation originale. Fondée sur le partenariat, elle cherche moins à étendre la dimension géographique du marché du groupe (qui, rappelons-le, ne couvre pas encore tout le territoire national), mais vise principalement à améliorer son efficacité en matière de gestion de la production, d'approvisionnement et de

¹⁴ Chaque partenaire a pris une participation de 50 millions d'Ecu (350 MF) dans le capital des deux autres.

¹⁵ Le groupement pèse 120 milliards de Francs

logistique. Cette internationalisation est ainsi cohérente avec la nouvelle orientation stratégique du groupe.

* Performances

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Casino s'est élevé à 35,06 milliards de Francs en 1989, ce qui en fait le 6^o groupe de la distribution alimentaire française. Le chiffre d'affaires a baissé de 1,2 % en 1989, après une faible croissance de 1988 (4,8 %). Cette mauvaise performance provient des divisions Logistique et Distribution. Une bonne part de cette dégradation est à mettre au compte de la rationalisation de l'activité (notamment, la cession de l'activité bricolage) et à la difficulté qu'a éprouvé le groupe pour digérer la reprise de Cedis. La surface de vente totale a diminué de près de 10 % en deux ans pour s'établir à 544 milliers de m². Cette rationalisation semble porter ses fruits pour les supermarchés dont la chiffre d'affaires par m² a augmenté de 17,5 % en deux ans. Par contre, le chiffre d'affaires par m² des hypers n'a progressé que de 1,6 % entre 1987 et 1989, ce qui correspond à une baisse en francs constants, et celui des magasins de proximité a baissé de 1,6 %. Ce dernier résultat est particulièrement décevant étant donné la diminution importante du nombre de points de vente.

Il semble donc que la politique du groupe visant à privilégier la qualité au détriment des prix se soit soldée par un échec commercial. Les mauvais résultats de l'année 89 ont certainement joué un rôle essentiel dans la mise en place de la nouvelle stratégie.

Achevant une phase de diminution en 1985, le taux de marque du groupe s'est progressivement élevé pour atteindre le niveau exceptionnel de 29,5 % en 1989. Il s'agit, de loin, du plus haut niveau enregistré dans la distribution alimentaire.

Evolution du taux de marque

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
30	28,7	27,4	28,0	29,0	29,2	29,5

Toutefois, ce haut niveau du taux de marque s'explique pour partie par l'importance de l'activité industrielle du groupe qui gêne la comparaison intrasectorielle. Si l'on recalcule la marge, non pas sur l'ensemble du groupe, mais sur la seule société Casino Guichard-Perrachon et Cie, qui gère l'essentiel de l'activité de distribution, le taux de marque n'est "que" de 23 % en 1989, ce qui reste un niveau très élevé par rapport aux normes de la profession. Notons une légère diminution par rapport à 1988 (23,3 %).

Le haut niveau des marges est dû à des frais de personnel représentant 14,6 % du chiffre d'affaires, le plus gros taux de notre échantillon. Ceci semble confirmer l'existence d'un réservoir de productivité inexploité. Malgré cela, Casino réalise un EBE équivalent à 5,1 % du

chiffre d'affaires, ce qui classe une nouvelle fois le groupe stéphanois en tête de notre échantillon. Le résultat d'exploitation est également très satisfaisant, avec 3 % du chiffre d'affaires. Sur ce point cependant, Casino se place en seconde position, derrière la SASM.

Casino souffre d'un solde financier déficitaire. Il est imputable à des frais financiers importants à l'échelle de la profession (0,8 % du CA), révélant un fort endettement. La part des produits financiers, brutalement passée de 0,22 % du chiffre d'affaires en 1988 à 0,55 % en 1989, permet une réduction significative du déficit financier. Cette brutale amélioration est imputable à la ressource de trésorerie liée à l'émission de l'emprunt obligataire convertible de 2 milliards de francs, en mai 1989.

En dépit du déficit du solde financier, Casino parvient à réaliser le meilleur ratio de RCAI / CA des 15 groupes étudiés. Avec 1,6 % en 1989, il marque une légèrement progression par rapport à l'année précédente (1,5%).

Après un résultat exceptionnel déficitaire, le groupe réalise une marge nette de 1,6 % qui le classe en 4^o position, très près des groupes les plus rentables. La marge nette est en augmentation régulière.

Evolution du résultat net / CA

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
0,9	0,7	0,9	1,1	1,0	1,5	1,6

La rentabilité financière, exprimée par le rapport du résultat net sur les capitaux propres, quoique satisfaisante, est moins exceptionnelle et diminue en 1989 (15,1 % en 1989 contre 17,9 % en 1988).

Le contraste entre les résultats commerciaux et financiers du groupe est remarquable. Casino a privilégié la rentabilité au détriment de la croissance. La restructuration de l'appareil commercial semble avoir été profitable. Il reste à savoir si l'inflexion de la stratégie commerciale sera capable de relancer la croissance en ménageant la rentabilité.

Casino bénéficie d'un montant satisfaisant de capitaux propres. En 1989, ils constituaient 24,5 % du total de l'actif (4^o position dans notre échantillon) et couvraient 57,7 % de l'actif immobilisé (5^o position). Cependant la dette fournisseurs est la plus faible des groupes de la grande distribution alimentaire¹⁶ (29,9 % du passif en 1989, pour un crédit fournisseurs de 66,7 jours), ce qui provoque un endettement financier important et en augmentation brutale en 1989 (en raison de l'émission de l'emprunt obligataire). La dette financière représentait 24,5 % du passif en 1989 pour une couverture de 42,9 % de l'actif circulant (28,2 % en

¹⁶ ce qui s'explique partiellement par la structure d'activité du groupe.

1988). Le groupe semble manquer de capitaux permanents : en 1989, ils représentaient 75,4 % de l'actif immobilisé (après l'émission d'obligations). Cette faiblesse pourrait limiter le groupe dans une stratégie d'expansion. Elle est particulièrement gênante dans la mesure où l'actif immobilisé du groupe vieillit. Les investissements (corporels et incorporels) ne représentent que 1,31 fois le montant des dotations aux amortissements, niveau très faible par rapport aux autres groupes pour lesquels nous disposons de cette information (par exemple : 3,13 chez Carrefour). Le problème de l'ouverture du capital du groupe reste d'actualité.

i) Auchan

* Structures et stratégie

Résultat de la diversification d'une des plus importantes filatures du nord de la France, l'enseigne Auchan est née en 1961. A la tête du 6° groupe de la distribution alimentaire, la Société Anonyme des Marchés Usines est contrôlée à plus de 83 % par la famille fondatrice (Mulliez), le reste du capital étant entre les mains des salariés. La société n'est pas cotée en bourse et la Direction du groupe ne semble pas souhaiter modifier cette situation.

A la suite d'opérations de croissance externe, le groupe s'est trouvé en possession de supermarchés. La plupart ont été revendus par la suite, confirmant le souci du groupe de concentrer son activité sur l'exploitation d'hypermarchés. Auchan ne semble détenir aujourd'hui que 2 supermarchés.

Au premier janvier 1990, on comptait 40 hypermarchés Auchan bien répartis sur le territoire national, ce qui en faisait la 7° enseigne d'hypermarchés de France. Avec une surface moyenne de 9662 m², les hypermarchés Auchan sont de taille importante, et l'enseigne arrive en 4° position nationale selon la surface de vente totale.

La stratégie commerciale du groupe en matière d'hypermarchés semble s'inscrire dans une logique de différenciation et de segmentation. La profondeur des assortiments est l'axe majeur de cette stratégie et la communication est orientée vers le concept de choix ("la vie austère et la vie Auchan"). Le groupe n'en abandonne par pour autant une politique de prix agressive, proche du discount. C'est ainsi que les hypermarchés Auchan sont classés 3° dans l'enquête de Que Choisir sur le caractère bon marché des enseignes, derrière les hypers et les supers Leclerc, et devant Intermarché. Ils affichent un indice de cherté de 94,8, pour une moyenne des hypermarchés de 97,48. L'enseigne arrive en première position pour les boissons, les fruits et légumes, et les produits d'entretien et d'hygiène. Auchan est cependant nettement moins compétitif en matière de produits non-alimentaires. Il réalise un indice de 101,1 sur le 5° rayon, ce qui le classe en 8° position des hypers (indice moyen = 100). Le sondage Secodip-IFM confirme ces résultats : Auchan est classé en 3° position (derrière Leclerc

et Intermarché) dans le classement établi par les consommateurs selon le caractère bon marché des enseignes. Dans le sondage Sofrès, Auchan arrive encore à la troisième position dans le jugement des consommateurs sur les rapport qualité-prix offert par les enseignes, et progresse par rapport à 1988.

Le développement d'une marque propre n'est pas conforme à cette orientation stratégique. C'est la raison pour laquelle Auchan préfère élargir son assortiment par le recours à des fournisseurs-partenaires régionaux. Des marques exclusives sont créées par le groupe (sans apposition du nom de l'enseigne) quand le besoin s'en fait sentir. Elles sont à l'origine de 10 à 12 % du chiffre d'affaires alimentaire de l'enseigne.

L'avantage comparatif d'Auchan semble résider dans la négociation et le marketing. En effet, Auchan, qui dispose de sa propre centrale d'achat, s'est forgé la réputation de meilleur négociateur avec les industriels. C'est un ingrédient essentiel de sa politique de prix agressifs. Un indice de l'avance prise par Auchan dans le marketing est qu'il est le seul groupe à disposer d'un staff d'études marketing. C'est une des raisons pour lesquelles Auchan est souvent en pointe dans l'expérimentation de nouvelles formules. Il a, par exemple, été l'initiateur (avec Carrefour), de la formule "espace sport".

Le groupe est fortement diversifié mais principalement dans la distribution non-alimentaire.

La première diversification dans le commerce non-alimentaire a été menée en 1979 avec une prise de participation dans le capital de Leroy-Merlin. Elle s'est poursuivie par une prise de participation (minoritaire en 1982, majoritaire depuis 1986) dans le capital de Boulanger (électroménager). Auchan contrôle également la chaîne de magasins de sport Décathlon. Mentionnons également des intérêts dans le commerce de l'habillement (Kiabi) et du meuble (Alinéa). Auchan bénéficie aussi d'une participation de 45 % dans le capital des 3 Suisses.

Le groupe est fortement engagé dans la restauration. Il gère environ 120 unités aux enseignes Flunch, Pic Pain, et Pizza Paï. La seule unité de production détenue par le groupe, Le Petit Cuisinier, spécialisée dans la préparation de plats cuisinés, est utilisée principalement à l'approvisionnement des sociétés de restauration.

Enfin, signalons qu'Auchan a créé en 1987 la banque Accord, dont il détient 65 % du capital (35 % par le CCF) et qui contrôle elle-même une filiale de crédit, la Sofima. Initialement destinée à la gestion de la carte privative Accord, cette création pourrait servir de base à une diversification vers les services bancaires.

L'internationalisation du groupe a débuté en 1980 avec l'ouverture de deux hypermarchés en Espagne, gérés par la filiale Alcampo. Le groupe détient aujourd'hui 12 hypermarchés en Espagne, dont 3 ont été ouverts en 1989. Un premier hypermarché Auchan a été implanté aux Etats-Unis en 1987 et un nouveau a ouvert ses portes en 1989. Le groupe y applique le même type de stratégie commerciale qu'en France. Ces hypers aux Etats-Unis viennent affermir une présence qui avait débuté en 1984 avec l'ouverture en franchise d'un magasin entrepôt Cub Foods.

Enfin, Auchan a créé en 1987 une filiale en Italie, Rio, en association avec l'italien Conti (repris depuis par le groupe agro-alimentaire SME). Un premier hypermarché Auchan a ouvert ses portes à Turin en 1989.

Signalons également l'internationalisation de la filiale Flunch, présente aux Etats-Unis depuis 1983, et qui possède 8 implantations en Espagne.

Enfin, le groupe semble également désireux d'entreprendre une internationalisation de ses achats. C'est ainsi qu'il a créé une centrale d'achat non alimentaire en Italie en 1989. Cette centrale laisse aussi présager d'un développement futur des implantations du groupe dans ce pays.

* Performances

Nous ne connaissons le chiffre d'affaires consolidé du groupe que pour l'année 1988. Il s'établissait à 46 milliards de Francs, ce qui situait Auchan en 5^o position des groupes français de la distribution alimentaire. La société mère, qui exploite la plus grande part des hypermarchés Auchan de France (la SA des Marchés Usines), a réalisé un chiffre d'affaires de 29,55 milliards de Francs en 1989, pour une croissance de 10,1 % par rapport à l'année précédente (13,5 % en 1988).

Le nombre d'hypers de l'enseigne en France n'a progressé que de 2 % en 1989, après être resté stable en 1988. Si l'expansion nationale de l'enseigne semble ralentie, la surface de vente s'est quand même accrue de 10,9 % en deux ans et Auchan continue de conquérir des parts de marché. Selon Secodip, la part de marché de l'enseigne sur les produits alimentaires seraient passée de 3,9 % en 1987 à 4,2 % en 1989. Sur presque tous les produits, sa progression est à peine moins rapide que celle de Leclerc et d'Intermarché.

Les comptes de la SA des Marchés Usines (SAMU) fournissent quelques éléments d'appréciation des résultats financiers du groupe. Nous ne disposons que de données partielles pour 1989.

Le taux de marque qui avait progressé jusqu'en 1987, est en baisse en 1988. On peut peut-être entrevoir derrière cette rupture de tendance l'ombre du "syndrome Euromarché" et la prise de conscience du risque que comporte une politique de différenciation servant de substitut à une offre de prix discount.

Evolution du taux de marque

1983	1984	1985	1986	1987	1988
16,3	14,8	16,4	17,3	18,0	17,0

Avec des frais de personnel représentant 10 % du chiffre d'affaires en 1988, la SAMU est dans la moyenne des groupes étudiés. La baisse du taux de marque a profité de leur légère diminution (10,2 % en 1987). L'excédent brut d'exploitation s'élève à 5 % du chiffre d'affaires, ce qui la meilleure performance après Casino. Cette marge brute est en nette augmentation par rapport à 1987 (3,7 %). Grâce à une forte croissance par rapport à l'année précédente, le ratio de résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires, 2,5 %, place la SAMU dans le peloton de tête des groupes étudiés. Toutefois, il tombe à 2,1 % en 1989. Les produits financiers représentent 1,5 % du chiffre d'affaires 1989. Ce niveau record dans la profession risque toutefois d'être imputable au fait que le ratio ne concerne que la société mère. Les frais financiers sont également les plus importants du secteur (1,4 % du CA en 1989). Ceci tient notamment au fait que le groupe préfère financer sa croissance par endettement plutôt que de devoir ouvrir son capital à des opérateurs extérieurs. Au total, le solde financier est excédentaire et agit favorablement sur le résultat courant avant impôt, qui s'élevait à 3 % du chiffre d'affaires en 1988 (meilleure performance des groupes étudiés), mais retombe (en grande partie sous l'effet de la brutale dégradation de l'excédent financier) à 0,2 % en 1989. La marge nette était de 1,6 % en 1988 et plaçait la SAMU en première position de notre échantillon, ex aequo avec Carrefour et Genty. En 1989, elle tombe à 1%, ce qui reste dans la moyenne de la profession.

La rentabilité des fonds propres est en baisse et situe la SAMU plutôt en queue de peloton des groupes étudiés (résultat net / capitaux propres = 11,7 % en 1989). Ce diagnostic se confirme, mais avec un peu moins de netteté, concernant le ratio résultat net / passif (2,7 % en 1989). La Samu cumule donc une très bonne rentabilité économique et une rentabilité financière médiocre.

En 1989, les capitaux propres couvrent 23,2 % de l'actif, une bonne performance pour une société refusant l'entrée de capitaux extérieurs. Ils représentent aussi 59,7 % de l'actif immobilisé, ce qui est un bon niveau à l'échelle de la profession. En 1988, la dette financière représentait 26,3 % du passif et couvrait 44 % de l'actif circulant, 3^o niveau de la profession (après Guyenne et Gascogne et la SASM). Le crédit fournisseurs ne s'élevait qu'à 58,9 jours en 1988, et accusait une baisse sensible par rapport à l'année précédente (64,4 jours). La part

de la dette fournisseurs dans le passif, 36,1% en 1988, est la plus faible de notre échantillon (la performance en matière de produits financiers en est d'autant plus remarquable). Le passif de la Samu présente donc un assez bon équilibre entre fonds propres, dette financière et dette fournisseurs. Les stocks ne constituent que 20,7 % de l'actif en 1988.

La structure financière de la Samu paraît donc relativement équilibrée et la société est fortement capitalisée. Ceci tient bien sûr au fait qu'il s'agit de la maison mère du groupe. Un diagnostic plus précis nécessiterait la connaissance des comptes consolidés, que la Direction du groupe (très avare d'informations) se refuse à communiquer.

Le dernier élément d'appréciation de la performance du groupe réside dans la valeur de l'actif intangible que constitue son enseigne. Alors que, dans le sondage Inforco-Marketing Office, les consommateurs classaient Auchan au 5^o rang des enseignes selon leur image, en 1988, ils le classent, un an plus tard, en deuxième position, juste derrière Carrefour. La politique de différenciation semble avoir porté ses fruits.

j) Les Comptoirs Modernes

* Structures et stratégie

Créés en 1928, les Comptoirs Modernes sont une maison à succursales spécialisées dont l'activité dans la distribution alimentaire s'étend de la supérette à l'hypermarché.

Au 1^{er} janvier 1990, les Comptoirs Modernes regroupaient 1050 supérettes et petits supermarchés à l'enseigne Comod totalisant un chiffre d'affaires TTC de 3,9 milliards de Francs. Les 292 petits supermarchés (surface moyenne 301 m²) sont dotés d'un rayon boucherie. Concept commercial très orienté vers les produits frais, les Comptoirs Modernes expérimentent actuellement le développement de nouveaux services : allongement des horaires d'ouverture, livraison à domicile, dépôt pressing, vidéo-club... Une formule convenience store est testée sous l'enseigne Marché Plus.

Le groupe souhaite réduire la part dans son chiffre d'affaires consolidé des supérettes, dont on sait que la rentabilité est moins forte que dans les autres formes de commerce. Toutefois, la volonté d'exploiter son appareil logistique et de ne pas réduire sa puissance d'achat, a conduit les Comptoirs Modernes (à l'instar de Promodès) à franchiser un nombre croissant de ses points de vente. C'est ainsi que les magasins franchisés, qui représentaient 16,3 % du chiffre d'affaires TTC en 1987, représentent, en 1989, 32 % du chiffre d'affaires de l'enseigne et 38,2 % du nombre de points de vente. Fin 1989, la part de la franchise dans le chiffre d'affaires atteignait déjà 39 %. Le groupe se fixe pour objectif d'inverser la proportion.

L'essentiel de l'effort commercial du groupe porte sur les 213 supermarchés Stoc, qui constituent le point fort du groupe. C'est dans cette perspective qu'il faut interpréter le rachat de Major pour 1,45 milliard de Francs, intervenu au début de 1990. Cette opération dote les Comptoirs Modernes de 80 supermarchés (dont 8 franchisés) supplémentaires implantés dans le centre de la France. Cette reprise ne permet pas aux Comptoirs Modernes d'étendre sensiblement leur implantation nationale, toujours déficiente dans le Sud, le Sud-Ouest et l'Alsace-Lorraine. Les supermarchés Major devraient prendre l'enseigne Stoc dans les 2 ans à venir.

La stratégie commerciale cherche à concilier des prix "agressifs" et la qualité de la prestation commerciale. L'enquête de Que Choisir révèle effectivement que les supermarchés Stoc ne peuvent à proprement parler être rangés parmi les discounters. C'est ainsi que Stoc se classe en 27^o position des enseignes de la grande distribution selon leur indice de cherté (indice de 102,7 pour une moyenne des supermarchés de 100,66).

Les produits aux marques Comod et Stoc représentent entre 15 et 20 % du chiffre d'affaires alimentaire du groupe. Leur positionnement est plutôt haut de gamme.

L'activité des Comptoirs Modernes dans le secteur des hypermarchés doit être interprété plus comme une diversification financière que comme l'exploitation d'un pôle de croissance. Les Comptoirs Modernes sont présents dans le secteur à travers leurs participations (allant de 10 à 50 %) dans le capital de 3 sociétés exploitant un total de 11 hypermarchés à l'enseigne Carrefour. L'association au groupe Carrefour est en fait encore plus profonde. Carrefour détient près de 22 % du capital des Comptoirs Modernes et ces derniers sont adhérents de la Comecta, la centrale d'achat de Carrefour, ce qui leur fait profiter de conditions d'achat que leur aurait interdit leur dimension.

La diversification hors de la distribution alimentaire ne porte que sur une petite activité d'embouteillage. La reprise de Major apportera au groupe une autre unité d'embouteillage, mais aussi une unité de pâtisserie industrielle et de fabrication de produits traiteurs, ainsi qu'une usine de découpe des viandes et de fabrication de charcuterie.

L'internationalisation du groupe n'a débuté qu'en 1987 avec la création de la filiale espagnole, Comodisa. Cette internationalisation est encore très limitée puisqu'elle se limite à deux grands supermarchés à l'enseigne Merca Plus. La direction du groupe entend pourtant réaliser 3 à 5 ouvertures par an. L'association avec Carrefour, très solidement implanté en Espagne, est de nature à fournir des synergies propres à faciliter l'internationalisation du groupe.

* Performances

En 1989, le chiffre d'affaires consolidé des Comptoirs Modernes s'est élevé à 15,34 Milliards de Francs, ce qui les situe environ à la 11^o position des groupes de la grande distribution alimentaire. La progression est 8,4 % en 1989, mais de 10,7 % en moyenne depuis 1986. Le ralentissement de la croissance est principalement imputable à la diminution du nombre de supérettes gérées au profit de la franchise.

En 1989, le taux de marque s'est établi à 19,6 %. Il est en baisse régulière : 20,1 % en 1987, 19,9 % en 1988. Toutefois, les Comptoirs Modernes ne peuvent être classés parmi les discounters de la profession. Représentant 10,4 % du chiffre d'affaires (10,9 % en 1988), les frais de personnel sont proches de la moyenne du secteur. Ils permettent de dégager un EBE équivalent à 4,2 % du chiffre d'affaires, ce qui classe les Comptoirs Modernes en 3^o position (ex aequo avec Genty) des groupes de notre échantillon. Le résultat d'exploitation s'élève à 2,3 % du chiffre d'affaires, 3^o performance de notre échantillon. Les produits financiers sont importants, et représentent 0,62 % du chiffre d'affaires. Ils sont cependant en baisse sensible par rapport à l'excellent niveau de 1988 (0,94 %). Les frais financiers sont contenus à un niveau raisonnable (0,5 %), également en baisse par rapport à 1988 (0,8 %). Le résultat financier est donc excédentaire et agit positivement sur un résultat courant avant impôts représentant 2,5 % du chiffre d'affaires (2,3 % en 1988), ce qui classe, une nouvelle fois, les Comptoirs Modernes en troisième position, à proximité des deux leaders (Casino et Carrefour). Un résultat exceptionnel excédentaire (sans doute dû aux cessions d'actifs) permet d'atteindre une marge nette de 1,7 %, et met les Comptoirs Modernes en deuxième position (ex aequo avec Promodès), très près derrière Carrefour. La marge nette est en augmentation ininterrompue depuis 1984.

Evolution du résultat net / CA

1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
0,9	0,8	0,9	1,0	1,4	1,5	1,7

Si la rentabilité des fonds propres est moins spectaculaire, elle reste confortable (le résultat net représente 14,3 % des fonds propres). Les Comptoirs Modernes enregistrent le plus fort ratio de résultat net sur passif des groupes non indépendants, à égalité avec Promodès (4,9 % en 1989, 4,1 % en 1988).

Les Comptoirs Modernes jouissent du meilleur rapport "capitaux propres / passif" des 15 groupes étudiés (32,4% en 1989, 29,8 % en 1988). Les capitaux propres couvrent ainsi 75,6 % de l'actif immobilisé, niveau exceptionnel pour la distribution alimentaire. La substitution croissante de la franchise à l'exploitation directe des supérettes n'est pas étrangère à cette performance, même si Promodès, qui suit le même type de stratégie, ne fait pas aussi bien.

Les capitaux permanents parviennent ainsi à couvrir 98,4 % de l'actif immobilisé, sans pour autant recourir à un endettement excessif. La dette financière ne représente en effet que 10,3 % du passif et 18,1 % de l'actif circulant. Les données fournies par le groupe ne permettent malheureusement pas de calculer la durée du crédit fournisseurs. D'après le journal Référence, il s'élèverait à 91 jours, niveau parmi les plus élevés de la profession. On trouve ici la raison de l'excédent du résultat financier. Les stocks ne constituent que 18,4 % de l'actif (19,2 % en 1988), niveau le plus faible derrière Carrefour, ce qui témoigne de l'efficacité du système d'approvisionnement du groupe.

La politique de restructuration du groupe semble porter ses fruits. En allégeant son actif de supérettes à la rentabilité douteuse au profit du franchisage, le groupe a réussi à restaurer sa rentabilité et l'équilibre de son bilan. Le groupe parvient ainsi à afficher, en 1989, un ratio "capacité d'autofinancement / investissement " de 1,03 (seulement 0,6 en 1988).

Le groupe avait donc les moyens de s'offrir le rachat de Major, pour 1,45 milliard de Francs. Pourtant ce rachat a été en grande partie financé par l'émission de 500 000 obligations remboursables en actions (pour un montant de 679 millions de Francs) et par le recours à des billets de trésorerie. L'endettement du groupe s'est donc accru. Il représente aujourd'hui 70 % des fonds propres, ce qui n'a rien d'alarmant. Par ailleurs, le groupe dispose toujours de 850 millions de Francs de valeurs mobilières de placement qui lui donnent les moyens de réagir à une nouvelle opportunité de croissance externe.

QUATRIEME PARTIE :

LES PERFORMANCES DES MAGASINS

La partie précédente a fait le point sur les performances globales des principaux groupes de la grande distribution alimentaire. Nous avons pu observer que les différences dans la structure d'activité, le type de stratégie emprunté ainsi que l'efficacité de sa mise en oeuvre, génèrent des résultats inégaux, tant en termes de croissance que de rentabilité. Nous nous proposons dans cette dernière partie d'affiner l'analyse en la menant au niveau des magasins. Nous essayerons de répondre à la question : quels sont les facteurs à l'origine du fait que les magasins, éventuellement au sein d'une même enseigne, enregistrent des performances inégales ? Outre l'apport d'éléments d'explication supplémentaire aux résultats généraux des groupes, cette approche vise les objectifs opérationnels d'évaluation des projets d'implantation et du niveau de performance réalisé par un magasin existant. Deux questions fort importantes pour le banquier qui s'apprête à engager des fonds dans un magasin de la grande distribution alimentaire.

Avant d'aborder cette étude des déterminants des résultats des magasins, il convient de décrire la nature des relations qui lient les magasins à leur groupe. Ces relations, en définissant le degré d'autonomie laissée au magasin, peuvent avoir une influence plus ou moins forte sur ces résultats. Par ailleurs, ce sont elles qui déterminent l'importance et la nature des éventuelles relations entre le magasin et le secteur bancaire.

CHAPITRE 13 - LES RELATIONS GROUPE-MAGASINS

Nous l'avons déjà souligné, deux conceptions de l'organisation des groupes s'affrontent dans le secteur de la grande distribution alimentaire : la centralisation et la décentralisation. La centralisation consiste à concentrer le pouvoir de décision au niveau des instances centrales du groupe, espérant ainsi atteindre une plus grande cohérence et bénéficier d'économies d'échelle. La décentralisation consiste à confier le maximum d'autonomie aux points de vente dans leur gestion courante mais aussi pour certains aspects plus stratégiques. L'idée est de jouer sur la motivation d'un personnel pleinement responsabilisé, dont la proximité avec la clientèle doit permettre d'apporter les réponses exactes aux besoins et à leur évolution. On retrouve les effets de l'option retenue par le groupe sur les différents aspects de la gestion des magasins.

a) La politique d'approvisionnement

C'est sans doute au niveau de la politique d'approvisionnement que le clivage entre organisation centralisée ou décentralisée est le plus net et comporte le plus de conséquences.

Dans le cas idéal d'une organisation ultra-centralisée, le magasin se contente de recevoir la marchandise que lui envoie le "siège", soit directement du fournisseur soit via un entrepôt. Le magasin n'a qu'un rôle passif de réception, de mise en rayon de la marchandise et communique ses chiffres de ventes et de stocks au siège qui définit ainsi les besoins de réapprovisionnement et corrige, si besoin est, l'assortiment de produits.

Au contraire, l'ultra-décentralisation consisterait à laisser une entière autonomie au magasin dans le choix de ses fournisseurs, des produits et des quantités à acheter.

Dans la réalité, ces deux cas extrêmes sont rares et on se situe le plus souvent dans des situations intermédiaires.

Le plus souvent, la marge de liberté accordée au magasin est relativement étroite. Obtenir les meilleures conditions auprès des fournisseurs signifie le groupement des achats ce qui s'oppose à une autonomie complète. Seuls Carrefour et Cora s'écartent sensiblement de ce principe. Chez Carrefour, le référencement de produits alimentaires s'effectue auprès des chefs de rayon de chacun des magasins et la base d'assortiment commune est limitée au minimum. Pour les produits non-alimentaires, les magasins peuvent bénéficier des services de la centrale de référencement (la Samod). Les hypermarchés Cora sont complètement libres de leurs

approvisionnement. Pour les produits non-alimentaires, ils ont la possibilité de puiser dans les collections réalisées par la centrale Hypersélection.

Dans la plupart des autres groupes, les magasins doivent s'approvisionner pour la plus grosse part des produits auprès de la centrale. L'approvisionnement hors de la centrale est une liberté accordée aux magasins dans certains groupes afin d'obtenir une adaptation plus fine de l'assortiment aux conditions locales de la demande et de permettre de profiter des spécificités de l'offre régionale. Ces approvisionnements doivent cependant souvent être réalisés parmi des produits référencés par la centrale. Toutefois, la commande et la livraison se font directement entre le fournisseur et le magasin. La possibilité de procéder à des approvisionnements en direct est très limitée dans les grandes chaînes d'hypermarchés. Chez Auchan, Genty, Mammouth, Euromarché, Continent... le choix des produits s'effectue sur la base des mercuriales fournies par la centrale du groupe. Cette part des approvisionnements par la centrale est d'environ 90 % dans les magasins gérés par la SASM, entre 70 et 100 % pour les magasins Casino (selon leur dimension), 100 % pour les magasins Franprix et G20, environ 70 % pour les supermarchés Lion. Cette part est plus variable dans les magasins Intermarché, mais le magasin est encouragé à s'approvisionner au maximum auprès de la centrale... Les commandes traitées en direct représentent en général environ 15 % des quantités, pour le reste, la négociation est menée soit au niveau national, soit dans les 15 centrales interrégionales. Chez Leclerc, la proportion est inversée. Les magasins sont approvisionnés pour environ 15 % à partir des entrepôts régionaux. Les 85 % restant sont livrés directement par les fournisseurs, mais sont souvent des produits référencés par la centrale. Chez Leclerc et Intermarché, les responsables de magasin sont impliqués dans le choix des produits au niveau central sur la base du bénévolat. Ils se doivent de consacrer le tiers de leur temps aux activités de gestion du groupement.

b) La politique de prix

Le degré d'autonomie laissé aux points de vente dans la détermination des prix est généralement très lié à celui accordé en matière d'approvisionnement. Les groupes les plus centralisés imposent leurs prix aux magasins, au moins pour la grande majorité des produits. Ainsi, par exemple, les magasins Intermarché sont tenus d'appliquer des prix imposés pour les produits commandés auprès de la centrale. C'est cette centralisation qui permet au groupement de mener des opérations promotionnelles d'envergure nationale du type "argus de la distribution". Une marge d'autonomie est laissée pour les produits en approvisionnement libre. Les groupes les plus décentralisés accordent aux magasins la liberté de fixer leur prix, sous réserve du respect des principes généraux du groupe en matière de marge. C'est ainsi que les magasins Leclerc sont libres de déterminer leur prix mais se doivent de respecter le principe du discount. Le non-respect de ce principe peut entraîner le retrait de l'enseigne.

Les opérations de promotion conduisent le plus souvent à des prix imposés, au moins au niveau régional. La plupart des magasins disposent cependant d'une certaine autonomie en matière de liquidation de stocks.

c) La gestion de la trésorerie

Le degré d'autonomie laissé aux magasins en matière de gestion de la trésorerie est bien sûr lié à l'existence ou non d'une trésorerie, qui elle-même dépend de la manière dont sont régis le règlement des fournisseurs et l'encaissement des recettes.

Dans les groupes succursalistes et les grandes entreprises de grandes surfaces, le paiement des fournisseurs est assuré par la centrale, même pour les approvisionnements directs. Les recettes des magasins sont transmises au siège quotidiennement. Le magasin n'est donc pas confronté à la question de la gestion de la trésorerie. Toute cette trésorerie est rassemblée par le siège qui en assure la gestion. Selon les groupes, les produits financiers ainsi générés sont ou ne sont pas rétrocédés aux magasins. Quand ils le sont, il ne s'agit que d'une procédure comptable interne servant d'indicateur de gestion des magasins.

Les groupes exploitant des hypermarchés décentralisés, laissant la responsabilité de paiement des fournisseurs aux magasins, leur confient le bénéfice du crédit fournisseurs et la gestion de la trésorerie.

Chez les indépendants, plusieurs cas de figures coexistent. Chez Leclerc, la majeure partie des achats étant réalisée directement auprès des fournisseurs, le magasin profite du crédit fournisseurs. En cas d'approvisionnement auprès des entrepôts régionaux, le magasin doit régler ses achats dans les 10 jours suivant la livraison. Le crédit fournisseurs est alors géré de manière centralisée et les produits financiers sont rétrocédés aux magasins. Etant donnée la prépondérance des approvisionnements directs, la gestion de la trésorerie incombe principalement aux magasins. Depuis plusieurs années le bruit court d'un projet de création d'une centrale d'achat de produits financiers afin de rendre plus efficiente cette gestion décentralisée de la trésorerie.

Chez Intermarché, comme chez Leclerc, les magasins règlent eux-mêmes les fournisseurs en cas d'achats directs (ces achats sont toutefois minoritaires, à l'inverse de chez Leclerc). Les magasins sont alors complètement autonomes pour la gestion de la trésorerie dégagée par le crédit-fournisseurs. Pour les achats réalisés auprès du groupement, les magasins sont incités à payer au plus vite. Des bonifications sont dispensées aux magasins qui règlent leurs achats dans les 14 jours. Pour les retardataires, ces bonifications se transforment en agios.

Chez Leclerc comme chez Intermarché, il n'existe pas de cellule centrale pour conseiller les magasins dans la gestion de leur trésorerie. Le banquier peut jouer ici un rôle actif.

Dans la plupart des autres groupements, la gestion de la trésorerie est centralisée, ce qui tient en partie à la petite dimension des magasins.

d) La politique d'investissement

La question de l'autonomie des magasins en matière d'investissement se pose à deux niveaux : les investissements réalisés au moment de l'ouverture du magasin, et les investissements effectués en cours d'exploitation (agrandissement, réaménagement, renouvellement du matériel de vente, modernisation des caisses...).

Le financement des ouvertures de magasins est opéré par les instances supérieures dans les groupes propriétaires de leurs magasins. Rappelons que l'ouverture d'un hypermarché de 10 000 m² coûte environ 130 millions de Francs clés en main. Une part importante des immobilisations est financée en crédit-bail. Un indice imparfait de l'importance du recours au crédit-bail est donné par le montant des loyers de crédit-bail rapporté à l'actif immobilisé. Ce rapport s'élevait à 8,9 % pour les Docks de France en 1989; il s'établissait à 3,1 % chez Promodès, se répartissant en 0,2 % pour le crédit bail mobilier et 2,9 % pour le crédit-bail immobilier.

Une exception à ce principe de centralisation des investissements d'ouverture dans les groupes non-indépendants est constituée par la franchise. L'exploitant étant propriétaire de son magasin, le mode de financement de l'ouverture est alors proche de ce que l'on observe dans les groupements d'indépendants.

Dans les groupements d'indépendants, le propriétaire du magasin doit assurer le financement de ses investissements d'ouverture. Il bénéficie cependant d'un concours de la part du groupement. Chez Leclerc, un candidat à l'ouverture doit être soutenu par des parrains. Ces parrains lui apportent un concours financier et logistique. C'est ainsi que l'endettement personnel du futur chef de magasin est cautionné par des adhérents déjà en place. Cet endettement se limite souvent à environ un quart des besoins de financement, le reste consistant en crédit-bail. Le système est proche chez Intermarché. L'apport personnel minimum se situe entre 500 000 et 700 000 Francs. Promex, la filiale conseil en financement du groupe, aide les candidats à monter leur projet.

En matière d'investissement d'exploitation, le degré d'autonomie des magasins est fortement lié à leur accès aux recettes. Dans les groupes succursalistes ou les grandes entreprises de grandes surfaces, les décisions d'investissement dans les magasins sont

généralement prises au niveau central d'où sont dégagés les moyens de financement. Tout au plus, les charges d'investissements sont-elles reportées sur le comptes internes des magasins. Là encore, les magasins Carrefour et Cora font exception et disposent d'une large autonomie en matière de décision et de financement des investissements.

Chez les indépendants, la règle est plutôt à l'autonomie de décision et de financement. Tout au plus, comme dans les supermarchés Lion (Codec), les projets d'investissements sont-ils soumis à l'approbation de la structure centrale.

Le degré d'autonomie laissé au magasin est donc très variable selon les groupes. Les groupements d'indépendants sont, par vocation, ceux qui offrent les plus larges marges de manoeuvre aux responsables magasin. Les groupes propriétaires de leurs magasins sont beaucoup plus directifs et le pouvoir de décision des responsables de magasin est le plus souvent limité aux différents aspects de la gestion courante, dans le respect des principes imposés par les instances centrales. Carrefour et Cora constituent des exceptions notables. S'il est difficile aujourd'hui de trancher sur le mode d'organisation optimal (existe-t-il un modèle optimal unique ?), il est évident que les différences d'organisation qui distinguent les groupes du secteur vont peser de manière forte sur leur capacité d'adaptation aux mutations en cours du régime de concurrence. Le challenge consistera à concilier l'obtention de conditions d'achat avantageuses, l'efficacité du système logistique et la mobilisation de l'énergie d'un personnel fortement impliqué dans la réussite du groupe...

Les opportunités qu'offrent les magasins de la grande distribution au banquier se situent principalement dans le secteur des indépendants, ainsi qu'auprès des magasins Carrefour, Cora et des franchisés de grandes enseignes. Il existe un marché en terme de gestion des trésoreries et de financement des investissements. Pour le reste du secteur, le banquier n'intervient qu'au niveau central, ce qui modifie bien sûr la nature des relations et le mode de prospection.

L'offre de services bancaires à des magasins de la grande distribution alimentaire réclame que le banquier puisse disposer d'outils lui permettant de juger de la viabilité des projets d'ouverture, ainsi que du niveau de performance atteint par un magasin existant, par rapport aux normes de la profession ainsi qu'aux potentialités que lui confèrent ses caractéristiques générales telles que sa dimension, son implantation, l'importance de ses frais de personnel...

CHAPITRE 14 - LES DETERMINANTS DES PERFORMANCES DES MAGASINS

L'analyse des facteurs permettant d'expliquer les inégales performances des magasins de la grande distribution alimentaire a été réalisée à partir d'un ensemble de données comptables et non comptables. Les données comptables sont issues des bilans et comptes de résultats d'un ensemble de magasins contenu dans la banque de données Diane. Cet ensemble de magasins, décomposé en hypermarchés et supermarchés, n'est aucunement représentatif de l'ensemble de la distribution alimentaire. Il ne comprend, bien entendu, que des magasins disposant d'une comptabilité propre et déposée auprès des greffes de tribunaux de commerce. Ceci signifie que notre échantillon comprend essentiellement des magasins indépendants (souvent rattachés à des groupements) et quelques magasins filialisés appartenant à des grands groupes du secteur. On fait ainsi l'impasse sur l'ensemble des succursales et des magasins qui ne sont que de simples établissements de la maison mère, or ils constituent une part considérable des magasins de la grande distribution. Toutefois, notre échantillon est composé des magasins qui disposent de la plus large autonomie de gestion, et qui représentent donc le débouché potentiel du secteur bancaire.

Nous avons complété les données comptables des magasins de notre échantillon par un ensemble d'informations sur les caractéristiques générales de chaque magasin. Ces données sont issues de l'"Atlas des hypers et des supers" publié chaque année par LSA. Elles comprennent des indicateurs de dimension (surface, nombre de caisses, nombre d'employés), d'intensité de la pression concurrentielle dans la zone d'implantation (nombre de supers et d'hypers dans le département, nombre de m² d'hypers et de supers par habitant dans le département), des précisions sur l'environnement du magasin (existence d'un parking et nombre de places, situation en galerie marchande, proximité d'un centre auto, d'un magasin de bricolage ou d'une cafétéria), ainsi que sur l'équipement du magasin en scanner.

a) Principaux indicateurs économiques et financiers

Un premier outil d'évaluation est fourni sous la forme de tableaux indiquant, pour chacune des variables étudiées, la moyenne calculée sur l'échantillon et la répartition des magasins sur l'intervalle de variation. Il est aisé alors de situer un magasin donné par rapport à ce que l'on pourrait qualifier la "norme de la profession".

Dans chacun des tableaux suivants :

- la première colonne indique le nombre de magasins de notre échantillon renseignés sur la variable concernée;
- la deuxième colonne donne la moyenne de la variable considérée, calculée sur le nombre de magasins indiqué dans la première colonne;
- la troisième colonne indique la valeur moyenne de la variable pour les magasins figurant parmi les 10 % enregistrant la valeur la plus faible pour la variable concernée. Ainsi, pour le premier tableau relatif à la surface de vente des hypermarchés, on apprend que parmi les 10 % de magasins les plus petits de l'échantillon, la dimension moyenne s'établit à 2558 m² en 1987, pour une moyenne calculée sur l'ensemble des magasins de 4087 m²;
- la quatrième colonne donne le même renseignement pour les magasins représentant les 25 % premiers pour-cents de la distribution;
- la cinquième colonne permet de connaître la valeur de la variable qui sépare de parts et d'autres l'échantillon en deux sous-ensemble contenant chacun la moitié des magasins (la valeur "médiane");
- Les sixième et dernière colonnes donnent le même renseignement aux seuils respectivement de 75 % et de 90 %.

* Les hypermarchés

SURFACE (en m2)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	54	4087	2558	2823	3550	5000	5925
1988	54	4110	2558	2866	3700	5000	5975

NOMBRE DE CAISSES

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	54	20,48	12,50	15,00	18,50	23,25	28,00
1988	54	21,35	14,00	15,00	20,00	24,00	30,50

NOMBRE D'EMPLOYES

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	110,84	55,40	70,00	96,00	140,00	200,00
1988	50	112,68	52,30	70,00	98,00	141,00	200,00

NOMBRE DE PLACES DE PARKING

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	49	671,73	260,00	400,00	550,00	877,00	1106,00
1988	54	684,63	280,00	400,00	625,00	860,00	1103,00

EQUIPEMENT EN CAISSES A LECTURE OPTIQUE

	Nombre de Magasins	Proportion de magasins équipés en scanner
1987	46	69,56 %
1988	54	62,96 %

NOMBRE DE CAISSES / m2

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	54	0,0052	0,0038	0,0041	0,0051	0,0060	0,0068
1988	54	0,0054	0,0039	0,0045	0,0053	0,0061	0,0070

NOMBRE D'EMPLOYES / m2

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	0,027	0,016	0,022	0,026	0,033	0,040
1988	50	0,027	0,016	0,021	0,026	0,034	0,040

NOMBRE DE PLACES DE PARKING / m2

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	49	0,16	0,08	0,11	0,16	0,19	0,24
1988	54	0,17	0,10	0,13	0,16	0,19	0,24

COMMERCE ANNEXES

% de Magasins accompagnés de commerces annexes	Magasin de bricolage	Centre Auto	Restaurant	Galerie marchande
70,37 %	3,70 %	18,52 %	38,82 %	62,96 %

ANNEE D'OUVERTURE

Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
55	1978	1970	1973	1980	1982	1986

NOMBRE D'HYPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	9,43	5,00	6,00	9,00	11,00	18,40
1988	55	10,12	5,00	6,00	9,00	12,00	19,40

NOMBRE DE SUPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	73,25	32,00	45,00	71,00	91,00	127,80
1988	55	75,89	33,60	48,00	72,00	94,00	129,40

DENSITE D'HYPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT (Nombre de m2/habitant)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	74,27	56,00	61,00	76,00	84,00	91,00
1988	55	79,12	59,00	69,00	79,00	89,00	102,00

DENSITE DE SUPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT (Nombre de m2/habitant)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	107,41	83,00	87,00	106,00	121,00	138,80
1988	55	113,74	85,40	96,00	112,00	125,00	146,08

CHIFFRE D'AFFAIRES / m2 (en KF)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	54	62,21	31,35	42,50	52,85	72,45	89,29
1988	54	67,84	34,81	45,29	55,48	79,12	98,29

VALEUR AJOUTEE / NOMBRE D'EMPLOYES (en KF)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	258,25	146,04	165,10	210,24	277,39	405,51
1988	50	273,76	145,11	185,80	222,29	301,13	411,97

TAUX DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 1988 (en %)

Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
55	10,50	2,61	1,71	7,55	12,73	22,69

FRAIS DE PERSONNEL / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	7,23	6,11	6,52	7,18	7,87	8,32
1988	55	7,36	6,08	6,77	7,32	7,80	8,60

CHARGES EXTERNES / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	4,88	2,73	3,72	4,45	5,64	6,86
1988	55	4,85	2,99	3,75	4,42	5,30	6,62

FRAIS DE PERSONNEL / NOMBRE D'EMPLOYES (en KF)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	174,98	104,32	113,06	134,60	182,66	276,49
1988	50	188,23	105,16	128,11	150,51	201,38	280,71

CHARGES FINANCIERES / CHIFFRE AFFAIRES (en %)

	Nombre de magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,66	1,58	1,03	0,45	0,24	0,05

1988	55	0,69	1,60	0,85	0,42	0,25	0,05
------	----	------	------	------	------	------	------

INTERETS / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,43	0,02	0,14	0,34	0,52	1,10
1988	55	0,47	0,04	0,21	0,35	0,59	1,05

PRODUITS FINANCIERS / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,56	0,06	0,26	0,35	0,71	1,04
1988	55	0,24	0,12	0,17	0,22	0,33	0,42

ROTATION DES STOCKS (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	33,61	20,60	25,90	32,90	40,47	48,00
1988	54	32,42	18,72	25,24	31,80	38,98	46,40

CREDIT FOURNISSEURS (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	55,00	36,58	45,00	53,43	64,00	77,23
1988	55	55,28	35,49	48,07	54,96	64,48	71,39

CREDIT CLIENTS (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	1,78	0,25	0,45	0,93	2	5,42
1988	54	1,70	0,28	0,48	0,99	2,16	4,62

CAPITAUX PROPRES / ACTIF IMMOBILISE (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	43,77	1,27	15,41	44,21	69,40	88,34
1988	55	47,39	1,63	18,55	52,22	69,00	91,19

DETTE FINANCIERE / ACTIF CIRCULANT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	22,89	1,75	6,79	15,02	28,23	54,76
1988	55	21,21	3,64	8,96	15,67	27,78	51,74

DETTE FOURNISSEURS / PASSIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	62,79	45,64	51,99	64,98	72,74	80,34
1988	55	62,74	47,17	54,34	63,76	70,46	78,06

CHIFFRE D'AFFAIRES / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	408,12	274,31	329,42	393,92	469,40	512,70
1988	55	412,74	283,92	339,13	407,82	450,93	544,11

RESULTAT NET / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	3,98	0,08	1,39	3,86	6,47	8,30
1988	55	3,75	0,15	2,65	3,69	5,72	7,47

EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	10,25	2,50	6,18	11,47	14,68	18,47
1988	55	9,63	1,36	7,22	10,40	14,09	16,87

STOCKS / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	30,59	18,90	23,64	30,84	36,31	41,41
1988	55	29,64	18,28	22,01	29,31	35,62	42,03

RESSOURCES DURABLES / EMPLOIS STABLES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	0,91	0,58	0,75	0,89	1,04	1,25
1988	54	0,91	0,58	0,77	0,96	1,10	1,18

CAPITAUX PROPRES / RESSOURCES STABLES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	26,52	1,90	13,91	28,32	39,70	55,23
1988	54	26,04	1,39	17,06	28,59	37,70	53,77

DETTES FINANCIERES / RESSOURCES DURABLES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	34,24	2,57	20,23	27,73	45,68	72,15
1988	55	32,19	4,89	16,43	28,54	42,38	68,76

CAPITAUX PROPRES / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	12,23	0,33	7,55	12,70	16,01	26,37
1988	55	12,87	0,62	6,44	12,09	18,79	28,04

AMORTISSEMENT / IMMOBILISATIONS BRUTES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	39,70	14,57	29,33	41,39	50,31	60,90
1988	54	42,57	25,31	32,40	42,83	51,40	62,30

FOND DE ROULEMENT / ACTIF CIRCULANT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	-0,08	-0,37	-0,20	-0,05	0,04	0,13
1988	55	-0,09	-0,42	-0,21	-0,02	0,05	0,11

ACTIF CIRCULANT / DETTE A COURT TERME (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,94	0,71	0,82	0,94	1,03	1,13
1988	55	0,93	0,7	0,83	0,97	1,04	1,09

(ACTIF CIRCULANT NET - STOCK NET) / DETTE A COURT TERME (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,51	0,28	0,37	0,51	0,64	0,77
1988	55	0,52	0,27	0,36	0,55	0,65	0,77

(DETTES + EFFETS A PORTER A L'ESCOMPTE) / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	83,39	61,43	69,35	79,00	91,00	118,56
1988	55	82,03	58,20	70,18	79,81	88,75	106,84

DETTE FINANCIERE / CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT AVANT REPARTITION

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	1,58	0,09	0,55	1,43	2,37	4,70
1988	54	5,88	0,12	0,60	1,48	3,33	5,22

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT / (CHIFFRE D'AFFAIRES NET + SUBVENTIONS D'EXPLOITATION)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,02	0,01	0,01	0,02	0,03	0,04
1988	55	0,01	0	0,01	0,02	0,03	0,03

COUVERTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LE FOND DE ROULEMENT (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	-3,54	-19,07	-10,90	-4,15	2,41	9,05
1988	55	-3,74	-19,06	-9,81	-1,17	3,98	6,63

COUVERTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LE BESOIN DE FOND DE ROULEMENT (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	-21,67	-37,07	-31,90	-23,42	-12,90	-6,32
1988	55	-23,09	-38,85	-32,57	-22,11	-16,58	-5,96

VALEUR AJOUTEE / ACTIF CIRCULANT + EFFETS PORTES A L'ESCOMPTE

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	0,63	0,39	0,51	0,62	0,72	0,84
1988	55	0,64	0,41	0,50	0,62	0,71	0,88

VALEUR AJOUTEE / IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES BRUTES

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	1,12	0,61	0,78	1,00	1,41	1,84
1988	54	1,14	0,66	0,78	0,98	1,29	1,66

VALEUR AJOUTEE / ACTIF + EFFETS PORTES A L'ESCOMPTE

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	0,34	0,22	0,30	0,35	0,40	0,43
1988	54	0,35	0,24	0,30	0,34	0,39	0,43

EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION / (CHIFFRE D'AFFAIRES + SUBVENTION D'EXPLOITATION)
(en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	2,61	0,64	1,61	2,80	3,74	4,80
1988	55	2,55	0,37	1,69	2,84	3,74	4,18

RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS / (CHIFFRE D'AFFAIRES + SUBVENTIONS D'EXPLOITATION) (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	1,90	0,06	0,98	1,85	3,08	3,93
1988	55	1,84	0,03	0,79	1,86	2,81	3,84

RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS / CAPITAUX PROPRES NETS (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	205,20	8,23	45,56	77,80	178,70	714,53
1988	52	290,27	8,64	31,02	87,30	174,32	364,91

RESULTAT NET / (CHIFFRE D'AFFAIRES + SUBVENTIONS D'EXPLOITATION) (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	1,02	0,02	0,38	0,89	1,48	2,46
1988	55	0,99	0,04	0,58	0,95	1,51	2,08

RESULTAT NET / CAPITAUX PROPRES NETS (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	50	72,31	3,85	21,50	34,31	76,49	241,10
1988	52	239,32	6,66	22,41	42,60	88,86	272,39

TAUX DE MARQUE (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	14,24	11,81	12,89	13,96	15,26	17,01
1988	55	14,31	12,09	13,30	14,06	15,33	16,62

PART DES SALARIES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	73,81	59,80	63,49	69,28	78,96	91,15
1988	55	74,21	61,49	64,82	70,01	78,15	94,21

VALEUR AJOUTEE / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	10,40	7,82	9,07	10,43	11,70	12,99
1988	55	10,49	7,87	9,83	10,74	11,65	12,69

PART DE L'ETAT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	13,38	5,25	10,23	13,63	17,12	19,95
1988	55	12,90	6,62	9,38	13,39	16,07	18,21

PART DES PRETEURS (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	4,24	0,26	1,50	3,20	4,96	10,31
1988	55	4,48	0,36	1,83	3,54	5,13	8,89

PART DE L'AUTOFINANCEMENT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	55	20,60	9,35	13,62	18,85	24,83	33,32
1988	55	17,40	4,67	14,56	18,01	21,90	27,36

* Les supermarchés

SURFACE (en m2)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	725	1146	602	965	1200	1200	1680
1988	726	1149	617	970	1200	1200	1700

NOMBRE DE CAISSES

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	495	6,86	4	5	6	8	10
1988	563	7,20	4	5	7	8	11

NOMBRE D'EMPLOYES

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	444	26	11	15,25	23	30	47
1988	491	29	12	17	24	36	55

NOMBRE DE PLACES DE PARKING

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	539	124	0	25	100	180	272
1988	558	131	0	30	100	200	300

EQUIPEMENT EN CAISSES A LECTURE OPTIQUE

	Nombre de Magasins	Proportion de magasins équipés en scanner
1987	652	9,51 %
1988	608	21,88 %

NOMBRE DE CAISSES / m2

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	495	7	4	5	6	8	10
1988	563	7,20	4	5	7	8	11

NOMBRE D'EMPLOYES / m2

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	444	26	11	15,25	23	30	47
1988	491	27	12	17	24	36	55

NOMBRE DE PLACES DE PARKING / m2

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	539	124	0	25	100	180	272
1988	558	131,36	0	30	100	200	300

COMMERCE ANNEXES

% de Magasins accompagnés de commerces annexes	Magasin de bricolage	Centre Auto	Restaurant	Galerie marchande
2,5 %	0 %	0 %	0 %	2,5 %

ANNEE D'OUVERTURE

Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
55	1978	1970	1973	1980	1982	1986

NOMBRE D'HYPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	724	9,04	4	5	8	11	16
1988	724	9,60	4	5	8	12	17

NOMBRE DE SUPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	726	83	34	49	77	102	132
1988	726	85,16	38	51	79	105	139

DENSITE D'HYPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT (Nombre de m2/habitant)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	724	67,09	40	56	66	81	90
1988	724	113,35	83	95	114	130	143

DENSITE DE SUPERMARCHES DANS LE DEPARTEMENT (Nombre de m2/habitant)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	726	113,35	83	95	114	130	143
1988	726	117,48	83	98	114	138	148

CHIFFRE D'AFFAIRES / m2 (en KF)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	726	115	22	30,31	40	54,49	75,45
1988	726	56,56	22,50	32	43,16	61	78,04

VALEUR AJOUTEE / NOMBRE D'EMPLOYES (en KF)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	444	30413	8682	12755	18190	24859	34256,40
1988	491	28893	8960	14205,30	18173,30	24273,30	32082

TAUX DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 1988 (en %)

Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
721	8,09	-9,38	0,73	6,73	13,11	23,14

FRAIS DE PERSONNEL / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	724	7,59	5,85	6,34	7,17	8,13	9,80
1988	723	7,53	5,83	6,39	7,14	8,09	9,68

CHARGES EXTERNES / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	719	5,07	3,36	4,02	4,73	5,76	7,16
1988	719	4,93	3,25	3,88	4,62	5,68	6,80

FRAIS DE PERSONNEL / NOMBRE D'EMPLOYES (en KF)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	437	219	78	106,39	135,44	175	241
1988	484	213	89	112	138	173	230,15

CHARGES FINANCIERES / CHIFFRE AFFAIRES (en %)

	Nombre de magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	-1,01	-1,31	-0,71	-0,39	-0,22	-0,08
1988	726	-0,66	-1,15	-0,70	-0,38	-0,21	-0,10

INTERETS / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	0,94	0,08	0,21	0,38	0,68	1,19
1988	725	0,63	0,09	0,2	0,36	0,66	1,12

PRODUITS FINANCIERS / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	0,26	0	0,02	0,13	0,30	0,51
1988	719	1,36	0,45	0,66	1,01	1,53	2,70

ROTATION DES STOCKS (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	536	23,63	12,43	16,09	21	30	39,32
1988	703	23,13	12	15,43	21	28,18	38

CREDIT FOURNISSEURS (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	35,56	16,40	22	30,29	42,13	54,56
1988	720	32	16,23	21,14	29,06	40,485	51,53

CREDIT CLIENTS (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	539	1,25	0,15	0,34	0,69	1,29	2,34
1988	723	2,09	0,15	0,37	0,71	1,29	2,22

CAPITAUX PROPRES / ACTIF IMMOBILISE (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	13,36	-92,15	-4,13	24,47	61	108,27
1988	727	46,05	-96,28	0	29	64,35	120,14

DETTE FINANCIERE / ACTIF CIRCULANT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	48,48	3,45	13	26,56	49,10	92,05
1988	727	42	3	13,33	28,12	49,65	86,00

DETTE FOURNISSEURS / PASSIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	56,39	33,30	43,07	54,38	67	81,47
1988	727	56	34	43	53	67	78,54

CHIFFRE D'AFFAIRES / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	657	360	484	636,29	825,32	970
1988	727	677	366	490	639,12	841,14	1001,45

RESULTAT NET / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	4,36	-7,65	0,33	3,81	9,26	15,31
1988	727	4,13	-6,88	0,57	3,99	9,06	16,25

EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	10,86	-4,60	4,50	11	18	26,13
1988	727	10,93	-2,39	4,72	11,32	18	26,35

STOCKS / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	32,48	18,49	25	32,47	39,86	46
1988	727	32	17,59	24,18	32,24	39,35	46,20

RESSOURCES DURABLES / EMPLOIS STABLES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	518	0,95	0,50	0,73	0,93	1,13	1,39
1988	692	1,23	0,56	0,75	0,95	1,12	1,43

CAPITAUX PROPRES / RESSOURCES STABLES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	518	-7,01	-61,30	3,37	21,17	38,13	54
1988	692	-5,29	-58,65	4,28	20,85	37	55

DETTES FINANCIERES / RESSOURCES DURABLES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	518	58	6,17	20,53	41,13	65,10	103,65
1988	692	52,63	5,53	18,26	37,22	59	94,43

CAPITAUX PROPRES / ACTIF (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	3	-29,27	-1,15	8,02	17,40	28,06
1988	727	4,08	-29,04	-0,01	9,64	19,22	31,23

AMORTISSEMENT / IMMOBILISATIONS BRUTES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	536	39,26	18,13	27	38	51	63
1988	722	44,04	24,17	33	43,30	54,31	64,74

FOND DE ROULEMENT / ACTIF CIRCULANT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	722	-0,15	-0,6	-0,30	-0,07	0,08	0,21
1988	725	-0,14	-0,58	-0,27	-0,06	0,09	0,26

ACTIF CIRCULANT / DETTE A COURT TERME (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	722	0,94	0,61	0,74	0,91	1,07	1,25
1988	725	0,99	0,61	0,77	0,91	1,07	1,31

(ACTIF CIRCULANT NET - STOCK NET) / DETTE A COURT TERME (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	721	0,49	0,21	0,29	0,41	0,59	0,77
1988	725	0,54	0,2	0,3	0,43	0,62	0,85

(DETTES + EFFETS A PORTER A L'ESCOMPTE) / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	87,32	33,72	40,48	54,86	71,80	102,36
1988	726	67,34	30,86	39,36	53,79	70,57	97

DETTE FINANCIERE / CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT AVANT REPARTITION

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	703	0,37	-1,30	0,41	1,33	3,03	6,57
1988	702	3,44	-2,26	0,33	1,27	3,24	6,33

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT / (CHIFFRE D'AFFAIRES NET + SUBVENTIONS D'EXPLOITATION)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	0,02	0	0,01	0,01	0,02	0,03
1988	726	0,01	-0,01	0,01	0,01	0,02	0,03

COUVERTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LE FOND DE ROULEMENT (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	723	-5,20	-20,37	-10,62	-2,67	3,38	8,70
1988	725	-4,90	-19,44	-8,82	-2,61	3,87	10,56

COUVERTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LE BESOIN DE FOND DE ROULEMENT (en jours)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	-13,27	-29,21	-18,52	-10,77	-4,72	-0,006
1988	726	-13,27	-26,09	-16,67	-9,19	-4,17	1,13

VALEUR AJOUTEE / ACTIF CIRCULANT + EFFETS PORTES A L'ESCOMPTE

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	726	1	0,55	0,73	0,96	1,23	1,53
1988	726	1,03	0,55	0,73	0,99	1,26	1,54

VALEUR AJOUTEE / IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES BRUTES

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	539	1,77	0,66	0,97	1,38	1,91	2,56
1988	723	1,72	0,63	0,89	1,30	1,75	2,38

VALEUR AJOUTEE / ACTIF + EFFETS PORTES A L'ESCOMPTE

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	539	0,52	0,32	0,41	0,51	0,63	0,76
1988	724	0,51	0,30	0,40	0,50	0,62	0,74

EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION / (CHIFFRE D'AFFAIRES + SUBVENTION D'EXPLOITATION)
(en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	1,80	-0,68	0,77	1,76	3,02	4,14
1988	721	1,55	-0,48	0,76	1,82	2,87	4

RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS / (CHIFFRE D'AFFAIRES + SUBVENTIONS D'EXPLOITATION) (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	0,87	-1,64	0,01	0,94	2,17	3,44
1988	726	0,97	-1,37	0,02	0,88	2,14	3,42

RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS / CAPITAUX PROPRES NETS (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	536	358,048	-58,20	18,80	93,32	204,55	470,40
1988	533	144,22	-22,42	30,61	82,48	168,10	358,75

RESULTAT NET / (CHIFFRE D'AFFAIRES + SUBVENTIONS D'EXPLOITATION) (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	1	-1,31	0,07	0,62	1,44	2,20
1988	712	0,56	-1,02	0,10	0,64	1,40	2,23

RESULTAT NET / CAPITAUX PROPRES NETS (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	536	158,62	-44,08	13	53	122	280
1988	533	75,37	-10,11	19	50	110	225,07

TAUX DE MARQUE (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	719	15	12	13	14,30	16	18,52
1988	713	15	12	13	14,13	16	18,42

PART DES SALARIES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	720	84,22	59,12	65,54	74,43	84,01	98,26
1988	721	78	60	67	74,19	83,54	95,78

VALEUR AJOUTEE / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	727	10,11	7,32	8,45	9,81	11,30	13,15
1988	726	10,22	7,33	8,52	9,71	11,09	13,34

PART DE L'ETAT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	721	13,09	6,37	8,38	11,61	15,75	20,06
1988	721	12,61	6,73	8,55	11,56	15,09	18,01

PART DES PRETEURS (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	722	6,18	0,81	2,06	3,86	7,44	12,49
1988	722	5,41	0,85	1,99	3,82	7,05	11,51

PART DE L'AUTOFINANCEMENT (en %)

	Nombre de Magasins	Moyenne	10%	25%	50%	75%	90%
1987	722	7,75	-4,33	7,89	14,75	21,62	28
1988	723	11,32	-6,09	7,93	14,84	21,06	27,74

Cette première méthode d'évaluation laisse dans l'ombre les déterminants du succès ou de l'échec. On constate qu'un magasin donné souffre d'une rentabilité médiocre en regard de la

moyenne de la profession, mais il est difficile de préciser la raison de cette contre-performance. L'objet de la prochaine section est de développer des méthodes permettant de dépasser la simple description afin de fournir des éléments de compréhension des facteurs clés de succès des magasins. Ces méthodes ont pour objectif d'attirer l'attention de l'analyste sur les variables qui semblent avoir l'influence la plus marquée sur les performances des magasins ainsi que de lui fournir des estimations des performances potentielles.

b) Analyse des facteurs clés de succès des magasins

Nous avons choisi d'étudier les performances des magasins à travers trois indicateurs : le ratio "excédent brut d'exploitation / CA + subventions", qui mesure la rentabilité économique de l'activité; le ratio "résultat net / CA + subventions", qui mesure la rentabilité de l'ensemble de l'activité du magasin; le taux de croissance du chiffre d'affaires par m², qui mesure le dynamisme commercial du magasin. Nous avons distingué dans l'analyse les hypermarchés des supermarchés auxquels nous avons appliqué des méthodologies différentes.

* Les hypermarchés

Le repérage des facteurs clés de succès au niveau des hypermarchés se heurte à la dimension modeste de notre échantillon (55 magasins, non parfaitement renseignés). Cette insuffisance nous a empêché d'appliquer la méthode qui a servi à l'étude des supermarchés (voir supra). Nous nous sommes contentés d'une étude économétrique. L'étude porte sur des données de 1988.

+ Excédent brut d'exploitation / (CA + subventions)

L'analyse économétrique des déterminants du ratio "EBE / CA + subventions" a conduit à l'équation suivante :

$$\begin{aligned} \text{EBE/CA + Sub.} = & 0,0199 \text{ ROTSTO} - 2,5695 \text{ DHYPC} - 0,2961 \text{ EXTCA} - 0,3310 \text{ PERSCA} - \\ & (2,66) \qquad \qquad (-6,56) \qquad \qquad (-13,10) \qquad \qquad (-3,91) \\ & 5,2206 \text{ PERSCAC} + 177,2394 \text{ EMPSUR} + 3,8017 \text{ MARGEC} + 0,3494 \text{ ANNEXE} + 0,0428 \text{ CAISSE} - \\ & (-3,96) \qquad \qquad (60,09) \qquad \qquad (2,66) \qquad \qquad (1,46) \qquad \qquad (11,12) \\ & 0,0506 \text{ CASUR} + 0,0132 \text{ VAEF} - 4,6617 \text{ PARSUR} + 4,7044 \\ & (-39,06) \qquad \qquad (36,34) \qquad \qquad (-3,80) \end{aligned}$$

$$R^2 = 0,7926 \qquad F = 11,78 \qquad 49 \text{ magasins}$$

(les chiffres entre parenthèses expriment le T de Student de chaque variable)

où, ROTSTO = rotation des stocks (ventes de marchandises / (achat de marchandises + variation de stock de marchandises) * 360 jours) (en jours)

DHYPC = Nombre de m² d'hypers par habitant dans le département en 1988 / nombre de m² d'hypers par habitant dans le département en 1989

EXTCA = Autres achats et charges externes / CA (en %)

PERSCA = Frais de personnel / CA (en %)

PERSCAC = PERSCA 1988 / PERSCA 1987

EMPSUR = Nombre d'employés par m² de surface de vente

MARGEC = Taux de marque 1988 / Taux de marque 1987 (marge commerciale / vente de marchandises) (en %)

ANNEXE = Existence connexe d'un centre auto, ou d'un magasin de bricolage, ou d'une cafétéria, ou d'une galerie marchande (existence = 1, absence = 0)

CAISSE = Nombre de caisses

CASUR = Chiffre d'affaires / m² de surface de vente (en KF)

VAEF = valeur ajoutée par employé (en KF)

PARSUR = nombre de places de parking / m² de surface de vente.

Cette équation fait ressortir les variables explicatives du ratio "EBE / CA + subvention". La qualité de l'équation, c'est à dire sa capacité à expliquer plus ou moins parfaitement les déterminants du ratio "EBE / CA + subventions", est exprimée par le coefficient de corrélation R². Ce coefficient varie entre 0 et 1. Plus on se rapproche de 1, plus est grande la qualité de l'ajustement donné par l'équation. La valeur de R² obtenue ici (0,7926) est tout à fait satisfaisante. Les valeurs figurant entre parenthèses sous le coefficient de chacun des coefficients des variables explicatives (le "T de Student") indiquent le degré de significativité des variables. Plus cette valeur est élevée¹, plus la variable explicative a une influence significative sur la variable à expliquer. Le seuil de 2 est généralement retenu. Lorsque le T de Student est dans l'intervalle entre +2 et -2, l'influence de la variable explicative sur la variable à expliquer est considérée comme peu significative (et d'autant moins significative que l'on se rapproche de 0; lorsque T est compris entre +1 et -1, on peut négliger l'action de la variable).

Tentons une **interprétation économique des résultats** de cette analyse. Le signe du coefficient de chaque variable explicative indique le sens de l'influence, positive ou négative, de cette variable sur la variable à expliquer. Ainsi, la rotation des stocks a un effet positif sur la rentabilité économique. Ce résultat est surprenant, puisque une rotation importante (c'est-à-dire un nombre de jours de stocks important) semble être le reflet d'une mauvaise gestion.

¹ en valeur absolue.

Rappelons cependant que l'on mesure ici l'influence propre de la rotation des stocks sur la rentabilité, une fois pris en compte l'effet de toutes les autres variables.

Le nombre de m² d'hypermarchés par habitant dans le département est un indicateur de la pression concurrentielle, mais aussi un indice du fort potentiel du marché (zone géographique attractive en raison de la densité de la population, d'un pouvoir d'achat élevé...). L'accroissement de cette densité a un effet négatif sur la rentabilité, ce qui semble indiquer que l'aspect concurrentiel l'emporte sur l'effet potentiel du marché.

Plus les charges externes sont importantes, plus la rentabilité économique est faible. Ce résultat n'allait pas de soi. Si les charges externes constituent bien évidemment un coût, elles ont pour effet de différencier le magasin (dépenses de publicité, d'aménagement du magasin...) et ont un effet attractif sur la clientèle. L'équation montre qu'elles nuisent à la rentabilité économique (ce qui n'empêche qu'elles puissent être un mal nécessaire, imposé par la concurrence).

Autre élément de la marge, les frais de personnel ont un effet négatif sur la rentabilité. Leur accroissement par rapport à l'année précédente a un effet négatif supplémentaire. Ces résultats sont conformes à l'intuition.

Le nombre d'employés par m² de vente peut être considéré comme un indicateur du service commercial offert par le magasin. Il a un effet positif sur la rentabilité. Il convient de ne pas oublier qu'une partie de l'effet coût d'un nombre important d'employés par m² est pris en compte par la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires (effet négatif sur la rentabilité).

Le fait que le magasin soit situé dans un environnement comprenant d'autres commerces (variable Annexe) a un effet positif sur sa rentabilité économique. Notons cependant que cette influence est peu significative.

Le nombre de caisses du magasin est un indicateur de sa dimension. Il a une influence positive sur la rentabilité économique. La grande dimension, pour un hyper, semble ainsi constituer un avantage (ce qui n'exclut pas qu'il puisse exister une taille optimale au dessus de laquelle la rentabilité se dégrade).

Le chiffre d'affaires par m² est négativement relié à la rentabilité économique. Ce résultat, qui peut paraître paradoxal, est le signe de l'arbitrage auquel sont soumis les magasins entre la croissance (qui impose des marges faibles) et la rentabilité.

La valeur ajoutée par effectif est une mesure de la productivité. Elle a une influence positive sur la rentabilité économique.

Enfin, le nombre de place de parking par m² de surface de vente mesure la facilité de stationnement et est donc un indice de service rendu à la clientèle. Son influence sur la rentabilité est négative. Sans doute l'effet coût associé à un grand parking est-il supérieur à l'effet attractif sur la clientèle, du point de vue de la rentabilité.

Cette équation permet aussi d'évaluer la rentabilité potentielle d'un magasin dont on connaît les caractéristiques.

Prenons un exemple. Soit un hypermarché pour lequel les valeurs observées (en 1988) pour les différentes variables explicatives sont les suivantes :

Rotation des stocks = 38,87 jours
 Variation de la densité en hypers du département = 1
 Autres achats et charges externes / CA = 4,70 %
 Frais de personnel / CA = 8,60 %
 Variation des frais de personnel / CA = 1,075
 Nombre d'employés par m² = 0,0208
 Variation du taux de marque = 1,017
 Annexe = 1
 Nombre de caisses = 31
 Chiffre d'affaires / m² = 34,351 KF
 Valeur ajoutée / nombre d'employés = 182,381 KF
 Nombre de place de parking / m² = 0,243.

Pour obtenir une estimation de la rentabilité économique potentielle de cet hypermarché, il suffit de remplacer dans l'équation le nom des variables par les valeurs que l'on vient d'exposer et d'effectuer l'opération :

$$\text{EBE / CA} + \text{subventions} = 0,0199*38,87 - 2,5695*1 - 0,2961*4,70 - 0,3310*8,60 - 5,2206*1,075 + 177,2394*0,0208 + 3,8017*1,017 + 0,3494*1 + 0,0428*31 - 0,0506 \cdot 34,351 + 0,0132*182,381 - 4,6617*0,243 + 4,7044$$

On obtient ainsi un ratio EBE / CA + subventions s'élevant à 0,8781 %.

De fait, ce magasin étudié dans cet exemple a enregistré un ratio de 1,73 %. L'écart s'explique de deux manières complémentaires :

- l'ajustement donné par l'équation n'est pas parfait. La perfection se serait traduit par un R2 égal à 1. Cette imperfection traduit le fait que nous n'avons pas pris en compte l'ensemble des variables explicatives. Il est vrai que nous avons ignoré des variables aussi importantes que l'enseigne du magasin, le nombre de concurrents dans la zone de chalandise, la répartition de la surface de vente par rayons... La non prise en compte de la totalité des variables explicatives engendre une certaine dose d'erreur dans l'estimation, d'autant plus important que le R2 est faible. Une autre source d'erreur provient de l'imperfection des données (erreurs de mesure et de saisie, imperfection des indicateurs...);

- la valeur estimée donnée par l'ajustement peut s'interpréter comme **le niveau de rentabilité économique potentiel du magasin étant données ses caractéristiques et par rapport aux normes de la profession**. Ici, le magasin que nous avons étudié réalise une bien meilleure performance que ne le laissaient prévoir ses caractéristiques. Les conséquences à en tirer pour l'analyste sont ambiguës. Cet écart témoigne de la performance intrinsèque du magasin qui tient à des facteurs comme une très bonne gestion ou un emplacement exceptionnel. En ce sens, cet écart positif est à mettre à l'actif du magasin. Toutefois, cet écart peut aussi indiquer que le magasin bénéficie d'un niveau de rentabilité ne correspondant pas exactement à ses caractéristiques économiques et l'on peut craindre une dégradation de ses performances qui le rapprocherait du niveau "normal" de rentabilité. Il est difficile de trancher entre les deux interprétations. Il faudrait pour cela réaliser une étude économétrique sur une longue période de temps afin d'observer si un magasin peut durablement se situer au dessus (ou en dessous) de la norme, ou s'il existe de puissantes forces de rappel.

Si l'analyste souhaite étudier la rentabilité potentielle d'un projet d'ouverture, il sera gêné par l'absence de documents comptables qui l'empêchera de renseigner l'équation (à moins de disposer de comptes prévisionnels fiables). C'est pour cette raison que nous avons calculé un autre ajustement ne reposant que sur des variables explicatives non comptables. Un tel modèle est cependant beaucoup moins fiable puisque l'on fait l'impasse sur un grand nombre de facteurs explicatifs de la rentabilité économique.

Nous avons obtenu l'équation suivante :

$$\text{EBE / CA + subventions} = 60,8551 \text{ EMPSUR} + 0,7620 \text{ GALERIE} + 0,6458 \text{ OPT} - 0,9369 \text{ RESTO} +$$

(2,63) (1,76) (1,69) (-2,022)

$$3,1930 \text{ BRICO} - 311,8635 \text{ CAISUR} + 7,4478 \text{ PARSUR} + 0,7802$$

(3,17) (-1,57) (2,01)

R2 = 0,3717 F = 3,55 49 magasins

(les chiffres entre parenthèses expriment le T de Student de chaque variable)

où,

GALERIE = Présence d'une galerie marchande connexe au magasin (existence = 1, absence = 0)

OPT = Caisses équipées pour la lecture optique (oui = 1, non = 0)

RESTO = Présence d'une cafétaria connexe au magasin (existence = 1, absence = 0)

BRICO = Présence d'une grande surface de bricolage connexe au magasin (existence = 1, absence = 0)

CAISUR = Nombre de caisses par m² de surface de vente.

Le modèle est effectivement beaucoup moins performant que le précédent qui contenait des variables comptables ($R^2 = 0,37$). Le nombre d'employés par m² a toujours un signe positif mais son influence est moins forte. Le fait que le magasin soit situé dans une galerie marchande ou soit connexe à une grande surface de bricolage joue positivement sur la rentabilité potentielle. Par contre, la proximité d'une cafétéria a un effet adverse. L'équipement en scanner à un effet positif. Le nombre de caisses par m², autre indicateur de service rendu à la clientèle, joue négativement sur la rentabilité économique. La variable est cependant peu significative. De nouveau, le nombre de places de parking par m² de surface de vente a une influence négative sur la rentabilité économique.

Si l'on reprend le même hypermarché que précédemment, on obtient une rentabilité économique estimée de 2,83 % (pour une rentabilité réelle de 1,73 %). Cette fois-ci, le modèle conduit à une surestimation de la rentabilité économique du magasin. La majeure partie de l'écart doit ici être interprété comme la manifestation du caractère incomplet du modèle, qui se révèle par un R^2 relativement faible. L'utilisation de ce modèle pour juger de la viabilité d'un projet d'implantation doit donc se faire avec prudence. Il permet d'obtenir une image grossière de la rentabilité potentielle du projet qui doit être complétée par d'autres éléments d'analyse plus traditionnels.

+ Résultat net / (CA + subventions)

Nous nous intéressons ici à la rentabilité globale du magasin, prenant en compte les frais d'amortissement et de provision, les résultats financiers et exceptionnels.

Le meilleur modèle que nous ayons obtenu avec données comptables est le suivant :

$$\text{RN / CA} + \text{subv} = 0,0223 \text{ DHYP} - 0,3559 \text{ EXTCA} + 28,1532 \text{ EMPSUR} + 2,9759 \text{ MARGEC} +$$

$$(7,21) \quad (-30,39) \quad (2,35) \quad (4,79)$$

$$0,0034 \text{ EMPL} - 3,3086$$

$$(1,74)$$

$$\text{R2} = 0,5229 \quad \text{F} = 9,64 \quad 49 \text{ magasins}$$

où, DHYP = Nombre de m² d'hypermarchés par habitant dans le département
 EXTCA = Autres achats et charges externes / chiffre d'affaires (en %)
 EMPSUR = Nombre d'employés par m² de surface de vente
 MARGEC = Taux de marque 88 / Taux de marque 87
 EMPL = Nombre d'employés.

La densité d'hypermarchés dans le département a un effet favorable sur la rentabilité : l'effet attractif (qualité de l'implantation) l'emporte sur l'effet concurrentiel. Les charges externes ont toujours une influence négative sur la rentabilité. Par contre l'augmentation du taux de marque par rapport à l'année précédente est favorable à la rentabilité. L'indicateur de service commercial constitué par le nombre d'employés par m² agit une nouvelle fois positivement. Enfin, la grande dimension (mesurée par le nombre d'employés) a une influence positive, mais peu significative, sur le niveau de la marge nette. Le niveau du R2 est satisfaisant mais engage à la prudence dans l'interprétation des résultats.

Lorsque l'on omet les variables comptables, on obtient l'équation suivante :

$$\text{RN / CA} + \text{subventions} = 0,0187 \text{ DHYP} + 26,4552 \text{ EMPSUR} + 4,9716 \text{ PARSUR} - 2,0850$$

$$(1,92) \quad (1,61) \quad (2,15)$$

$$\text{R2} = 0,1692 \quad \text{F} = 3,122 \quad 49 \text{ magasins}$$

où, PARSUR = Nombre de places de parking par m² de surface de vente.

La faiblesse du R2 engage à une grande prudence dans l'utilisation de ce modèle.

+ Taux de croissance du chiffre d'affaires par m² de surface de vente (TCA)

Le taux de croissance du chiffre d'affaires par m² exprime la croissance de l'activité du magasin et, par là, son dynamisme commercial. Ses déterminants ne sont pas nécessairement les mêmes (ils peuvent même être inverses) que ceux de la rentabilité.

L'analyse économétrique donne des résultats décevants. Avec données comptables, nous obtenons l'équation suivante :

$$TCA = 0,6870 \text{ OUVERT} - 5,8195 \text{ CHFI} + 0,2374 \text{ FOURN} - 19,9168 \text{ DHYPC} + 24,1361 \text{ DSUPC} -$$

(3,07) (-3,68) (2,27) (-1,72) (1,50)

$$1,4301 \text{ EXTCA} - 52,8365$$

(-1,74)

$$R^2 = 0,3673 \qquad F = 4,548 \qquad 53 \text{ magasins}$$

où, OUVERT = Année d'ouverture (1986 = 86, 1978 = 78,...)

CHFI = Charges financières / chiffre d'affaires (en %)

FOURN = Crédit fournisseurs (Dette fournisseurs / Achat * 360) (en jours)

DHYPC = Nombre de m² d'hypers par habitant dans le département en 1988 / nombre de m² d'hypers par habitant dans le département en 1987

DSUPC = Nombre de m² de supers par habitant dans le département en 1988 / Nombre de m² de supers par habitant dans le département en 1987

EXTCA = Autres achats et charges externes / chiffre d'affaire.(en %).

Les charges financières sont corrélées négativement avec la croissance. Ceci peut être interprété de plusieurs manières : les entreprises qui croissent rapidement le font au détriment de leur rentabilité et génèrent un autofinancement insuffisant; une croissance rapide exige des investissements importants qui augmentent l'endettement; les magasins qui voient leur chiffre d'affaires augmenter le plus rapidement sont ceux qui ont ouvert le plus récemment (confirmé par l'équation) et sont par conséquent encore fortement endettés. Ces explications sont complémentaires.

Les magasins les plus jeunes sont également ceux qui connaissent le rythme de croissance le plus rapide, ce qui est conforme à l'intuition.

Le crédit fournisseurs est positivement corrélé avec la croissance. Il est difficile de fournir une interprétation directe de ce résultat.

L'augmentation de la densité en hypermarchés du département d'implantation a un effet défavorable sur la croissance, ce qui reflète l'influence du durcissement corrélatif de la concurrence. L'influence positive de l'accroissement de la densité en supermarchés est, par contre, beaucoup plus étonnante. Cette variable est cependant peu significative.

Enfin, les charges externes agissent négativement sur la croissance. Ce résultat est intéressant. Il signifie que l'effet négatif des charges externes (gonflement des marges) est supérieur à son effet positif (attraction de la clientèle par la différenciation induite). Nous avons par ailleurs observé une influence négative des charges externes sur la rentabilité. Le régime de concurrence est incontestablement encore très orienté vers le discount.

La performance globale du modèle est modeste. Si l'identification des variables à prendre en compte est significative, l'utilisation du modèle afin d'estimer le potentiel de croissance d'un magasin doit être nuancée par d'autres outils d'évaluation.

En retirant les variables comptables, nous obtenons :

$$TCA = 0,0047 \text{ PLPARK} + 0,6545 \text{ OUVERT} - 3,0625 \text{ OPT} - 45,0453$$

(1,10) (2,42) (-1,00)

$$R^2 = 0,1151 \qquad F = 2,168 \qquad 53 \text{ magasins}$$

On retrouve l'influence positive d'une ouverture récente sur le potentiel de croissance. La dimension du magasin, mesurée par le nombre de places de parking, est positivement corrélée avec le taux de croissance du chiffre d'affaires par m², mais la relation est peu significative. Enfin, paradoxalement, le fait d'être équipé en scanner déprime la croissance du magasin. Là encore la relation est peu significative.

Les performances de ce modèle sont très médiocres. Nous déconseillons son utilisation pour estimer le potentiel d'un projet d'ouverture.

* Les supermarchés

Nous disposons d'un échantillon de magasins beaucoup plus important que pour les hypermarchés, ce qui nous autorise à utiliser une autre méthode d'évaluation, plus simple d'utilisation et plus précise dans ses résultats.

On peut résumer grossièrement la méthode de la manière suivante. On cherche à élucider quels sont les déterminants d'une certaine variable, disons la rentabilité d'un magasin. On sélectionne un ensemble de n variables que l'on suppose pouvoir influencer la rentabilité. A partir de chacune de ces n variables explicatives, on réalise n segmentations de l'échantillon en deux groupes. La procédure de segmentation consiste à regrouper les magasins selon leur

proximité sur la variable explicative étudiée. Ainsi, une segmentation sur la variable dimension, conduira à la constitution de deux groupes de magasins, les "petits" et les "grands". Il n'y a aucune raison pour que les deux groupes soient de même dimension. Une fois que l'on a obtenu les n segmentations, on calcule la moyenne de l'indicateur de rentabilité à l'intérieur des deux groupes de magasins et pour chaque segmentation. L'objectif est de repérer la variable explicative qui sépare le mieux les magasins à faible rentabilité des magasins à forte rentabilité. On procède donc à un calcul de l'écart entre la moyenne (pondérée par l'écart-type) calculée sur chacun des deux groupes, et ceux pour les paires de chacune des segmentations. On retient alors la variable explicative qui réalise l'écart maximum. Admettons que celle-ci soit la dimension du magasin exprimée par sa surface. Nous avons alors ainsi constitué un groupe de petits magasins et un groupe de grands magasins et nous connaissons le taux de rentabilité moyen à l'intérieur de chacun des groupes. On recommence la même analyse à partir de chacun de ses deux groupes. On prend pour commencer le groupe des petits magasins et on effectue une série de segmentations à partir des $n-1$ variables explicatives restantes (les n variables de départ moins la variable de dimension). On recherche de nouveau celle qui maximise l'écart des moyennes calculées sur l'indicateur de rentabilité. Admettons que cette variable soit l'année d'ouverture. On constitue alors deux nouveaux sous-groupes - les magasins anciens, et les magasins récents - et on indique la rentabilité moyenne à l'intérieur de chacun de ces deux groupes. L'analyste sait alors quel est le niveau de rentabilité moyenne d'un magasin de petite dimension; il peut affiner son diagnostic en rangeant le magasin qu'il étudie dans le groupe des magasins anciens ou dans le groupe de magasins récents selon son année d'ouverture. Il obtient ainsi une nouvelle estimation de la rentabilité moyenne, plus fine que la précédente, à laquelle il peut comparer la rentabilité effective du magasin qu'il étudie.

Cette procédure permet d'obtenir un arbre de détermination de la rentabilité des magasins. Chaque branche donne naissance à deux rameaux... La procédure s'arrête lorsque le nombre de magasins obtenu dans un sous-groupe devient inférieur à 18.

L'intérêt de cette méthode réside d'abord dans sa facilité d'utilisation. Elle a également le mérite de hiérarchiser les déterminants de la rentabilité en fonction de la situation spécifique des magasins. Ainsi, si l'année d'ouverture influence fortement la rentabilité des grands magasins, elle peut être négligeable pour celle des petits, alors que la rentabilité de ces derniers est très sensible au fait que le magasin détienne ou non un parking (il s'agit bien sûr d'un exemple fictif).

Passons aux applications.

+ Excédent brut d'exploitation / (Chiffre d'affaires + subventions)

Cette méthode impose de ne travailler que sur des magasins renseignés sur l'ensemble des variables retenues pour l'analyse. Après élimination des magasins présentant des données manquantes, l'analyse des déterminants de la rentabilité économique (mesurée par le ratio "EBE / (CA + subventions)") porte sur 439 supermarchés. Le niveau moyen de rentabilité économique s'établit à 1,74 %.

Parmi l'ensemble des décompositions en deux groupes qui ont été effectuées avec chacune des variables explicatives (selon la méthode des plus proches voisins), c'est celle fondée sur le **nombre de places de parking** offertes à la clientèle qui maximise l'écart de rentabilité (pondéré par les écarts-types).

Ainsi, les magasins disposant de plus de 420 places de parking affichent une rentabilité moyenne de 2,74 %, contre seulement 1,70 % pour les autres. Notre échantillon ne comprend que 20 magasins disposant de plus de 420 places de parking. Il est donc impossible de poursuivre l'analyse des déterminants de la rentabilité pour ces magasins.

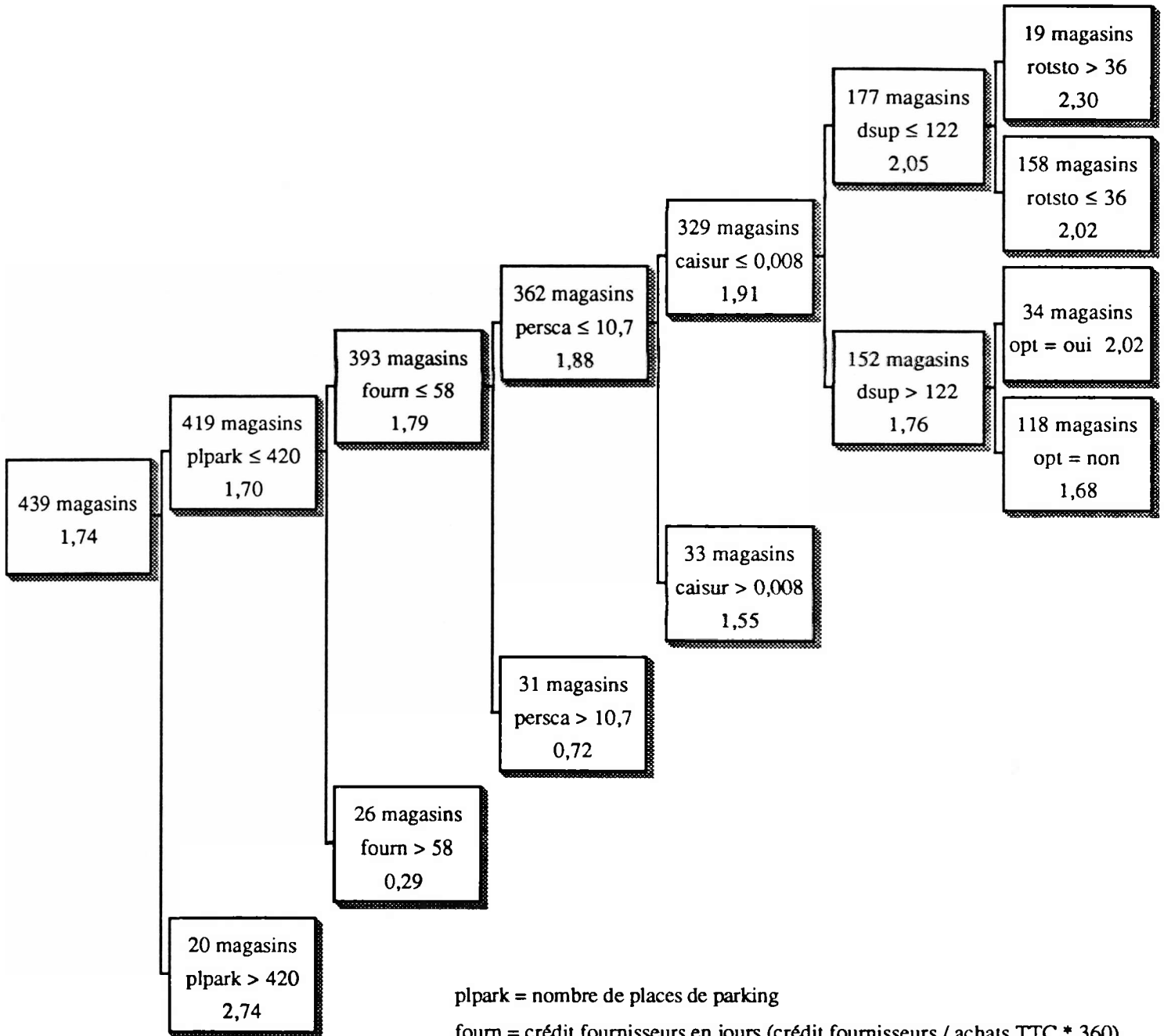
Pour les 419 magasins avec un parking de 420 places ou moins, on redécompose en deux groupes pour chacune des variables explicatives restantes (toutes les variables initiales sauf le nombre de places de parking). C'est la décomposition réalisée à partir de l'importance du **crédit fournisseurs** qui maximise l'écart de rentabilité entre les magasins des deux groupes.

Ainsi, **pour les magasins disposant d'un parking de 420 places ou moins**, le fait de bénéficier d'un crédit-fournisseurs de plus de 58 jours s'accompagne d'une rentabilité de 0,29 %, très inférieure à celle des magasins ne bénéficiant que d'un crédit fournisseurs inférieur ou égal à 58 jours (1,79 %).

Ne disposant que de 26 magasins dotés d'un parking de 420 places ou moins et bénéficiant d'un crédit fournisseurs de plus de 58 jours, on ne peut poursuivre l'analyse.

Pour les 393 magasins dotés d'un parking de 420 places ou moins et caractérisés par un crédit fournisseurs de 58 jours ou moins c'est la **part des frais de personnel** dans le chiffre d'affaires qui apparaît comme la variable la plus explicative des écarts de rentabilité. Logiquement, les supermarchés ayant des charges de personnel représentant plus de 10,7 % de leur chiffre d'affaires affichent une rentabilité économique nettement inférieure à celle des magasins caractérisés par une part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires inférieure à ce seuil (0,72 % contre 1,88 %).

Excédent brut d'exploitation / (chiffre d'affaires + subventions)
(avec variables comptables)



plpark = nombre de places de parking

fourn = crédit fournisseurs en jours (crédit fournisseurs / achats TTC * 360)

persca = frais de personnel / chiffre d'affaires (en %)

caisur = nombre de caisses / surface de vente

dsup = nombre de m² de supermarchés par habitant dans le département

rotsto = rotation des stocks en jours (marchandises / (achats de marchandises + variation de stock de marchandises) * 360)

opt = équipement des caisses en scanners (oui/non)

La poursuite de l'analyse indique que, pour les **magasins dotés de moins de 421 places de parking, bénéficiant d'un crédit fournisseurs de moins de 58 jours et caractérisés par des frais de personnel représentant moins de 10,7 % du chiffre d'affaires, le nombre de caisses par m² de surface de vente a une influence négative sur la rentabilité économique** : lorsque ce ratio est inférieur à 0,008, la rentabilité économique moyenne est de 1,91 %, alors qu'elle est de 1,55 % dans le cas contraire.

Nous ne pouvons poursuivre l'analyse que pour les supermarchés dont le nombre de caisses par m² est inférieur à 0,008. **Parmi les supermarchés offrant entre 0 et 420 places de parking, avec un crédit fournisseurs de moins de 58 jours, des frais de personnel inférieurs à 10,7 % du chiffre d'affaires et un nombre de caisses par m² ne dépassant pas 0,008, ceux qui sont implantés dans un département dont la densité en supermarchés est inférieure ou égale à 122 m² par habitant jouissent d'une rentabilité moyenne de 2,05 % alors que les autres ne peuvent atteindre en moyenne que 1,76 % en raison de l'intensité de la pression concurrentielle.** Les deux sous-groupes que nous obtenons ainsi sont suffisamment fournis pour que l'on puisse poursuivre l'analyse dans les deux directions.

Pour les magasins ayant les caractéristiques énoncées précédemment et situés dans un département à densité en supermarchés inférieure à 122 m² par habitant, c'est la **rotation des stocks** qui semble avoir la plus forte influence sur la rentabilité. Lorsque les stocks dépassent les 36 jours, la rentabilité moyenne s'établit à 2,30 % alors qu'elle est de 2,02 % dans le cas contraire.

Pour les magasins affichant toutes les caractéristiques précitées et situés dans un département à densité de supermarchés supérieure à 122 m² par habitant, c'est le fait de disposer de **caisses à lecture optique** qui agit le plus fortement sur la rentabilité moyenne. Alors que les magasins équipés en scanner atteignent une rentabilité économique de 2,02 %, les autres ne se situent qu'à 1,68 %.

On ne peut aller plus loin dans l'analyse, soit que le nombre de magasins à l'intérieur des sous-groupes ne permettent pas d'atteindre une nouvelle décomposition avec au moins 18 magasins dans chacun des deux sous-groupes qui en résultent, soit qu'aucune nouvelle variable n'offre une décomposition respectant ce seuil pour chacun des deux sous-groupes en résultant, ou alors avec un écart de rentabilité non significatif.

L'utilisation par le banquier du schéma arborescent résultant de cette analyse est extrêmement simple. En présence d'un responsable de magasin dont l'analyste souhaite étudier le niveau de rentabilité par rapport aux normes de la profession, il suffit d'interroger le responsable du magasin selon l'ordre suggéré par le graphique.

Dans le cas présent, on commence par demander la dimension du parking. Admettons que le magasin n'en possède pas. On se trouve alors dans l'embranchement "parking inférieur ou égal à 420 places". On demande ensuite la durée du crédit-fournisseurs. Le responsable du magasin annonce 50 jours. On prend l'embranchement "crédit-fournisseurs inférieur à 58 jours". A la question de la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires, on obtient la réponse 8 %; on se situe alors dans l'embranchement "frais de personnel inférieurs ou égal à 10,7 % du chiffre d'affaires". On interroge ensuite le responsable de magasin sur son nombre de caisses par m²; il répond 0,006 et l'on poursuit le cheminement en passant par l'embranchement "nombre de caisses par m² inférieur ou égal à 0,008". On sait que le département dans lequel est situé le magasin dispose de 135 m² de supermarchés par habitant²; on prend l'embranchement "densité en supermarchés supérieure à 122 m² par habitant". Enfin, le magasin n'est pas équipé en scanner; on est donc dans l'embranchement terminal "lecture optique = non". L'analyste sait alors que les supermarchés présentant les mêmes caractéristiques que le magasin qu'il étudie (sur les variables apparaissant dans l'analyse) affichent une rentabilité moyenne de 1,68 %. La comparaison du niveau effectif de rentabilité économique du magasin étudié permet de le situer de manière fine en-dessous ou au-dessus des normes de la profession. Cet écart s'explique par les autres variables qui n'ont pas été prises en compte par l'analyse, comme le pouvoir d'achat et l'intensité de la concurrence à l'intérieur de la zone de chalandise, les effets liés à l'enseigne, à la qualité du manager...

Cette méthode permet aussi de hiérarchiser les facteurs clés de succès. Ceux-ci ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous les types de magasins. Pour l'étude de la rentabilité économique, cette méthode révèle l'importance du fait de détenir un parking, de grande dimension si possible. Elle aboutit au résultat a priori surprenant que, pour les magasins ne disposant pas d'un grand parking, un crédit fournisseur long va de pair avec une faible rentabilité. Sans doute ne faut-il pas voir ici une stricte relation de cause à effet; les magasins les moins rentables s'efforcent peut-être de se rattraper dans leur négociation avec les fournisseurs. Des frais de personnel élevés dépriment la rentabilité, ce qui signifie que l'effet coût l'emporte sur l'effet différenciation (service rendu à la clientèle), tout au moins pour les magasins dotés d'un parking de 420 places ou moins et bénéficiant d'un crédit-fournisseurs inférieur ou égal à 58 jours. Dans le même ordre d'idée, un nombre de caisses important par rapport à la surface du magasin a un effet négatif sur la rentabilité; là aussi, l'effet coût est plus fort que l'effet différenciation. Toutefois, on ne peut pas dire a priori qu'il s'agit d'une vérité de portée générale; elle ne s'applique qu'aux magasins dont les caractéristiques les ont mené à ce niveau de l'arborescence. Avec les mêmes réserves, l'intensité de la pression concurrentielle dans le département (mesurée par le nombre de m² de supermarchés par habitant) influence le niveau de la rentabilité dans le sens conforme à l'intuition. Dans les départements où la pression

² Les informations sur les implantation de grandes surfaces par département sont livrées en annexe.

concurrentielle est faible, des stocks importants agissent positivement sur la rentabilité. La faible densité de supermarchés encourage vraisemblablement la concurrence hors-prix. Des rayons bien achalandés ont sans doute un effet attractif permettant de vendre plus cher. Par contre, dans les départements à forte pression concurrentielle, l'efficacité retirée de l'équipement des caisses en scanner se retrouve dans une rentabilité supérieure.

Il convient de souligner les limites de cette méthode. Par souci de simplification, nous avons fixé arbitrairement à 2 le nombre de sous-groupes à chaque niveau de l'arborescence. Il ne s'agit pas nécessairement de la segmentation optimale. La taille de l'échantillon ne nous permet pas de poursuivre indéfiniment la recherche. Ainsi, on ne sort pas très éclairé sur les déterminants de la rentabilité des magasins possédant un parking de plus de 420 places. Les variables qui apparaissent comme les plus fortement explicatives ne sont pas nécessairement réellement les plus importantes : nous ne pouvons mesurer l'effet que des variables que nous avons pu quantifier. Nous avons ainsi sous doute omis des variables très importantes dont l'introduction aurait probablement modifié l'aspect de l'arbre obtenu. Enfin, les résultats communiqués ont été obtenus avec des données pour l'année 1988. Leur utilisation pour l'analyse d'un magasin en 1991 fait l'hypothèse implicite que les relations mises en lumière pour 1988 sont encore valables en 1991. Par ailleurs, un problème se pose pour les variables soumises à l'érosion monétaire (comme le chiffre d'affaires par m² ou la valeur ajoutée par effectif). Nous suggérons une actualisation des seuils à partir de l'indice des prix à la consommation. Pour les variables relatives aux implantations de magasins dans les départements (nombre de magasins et densités), nous avons placé en annexe un extrait de l'"Atlas des hypers et de supers" de LSA 1990 dans lequel l'analyste pourra trouver les données les plus récentes sur le département de localisation du magasin à évaluer.

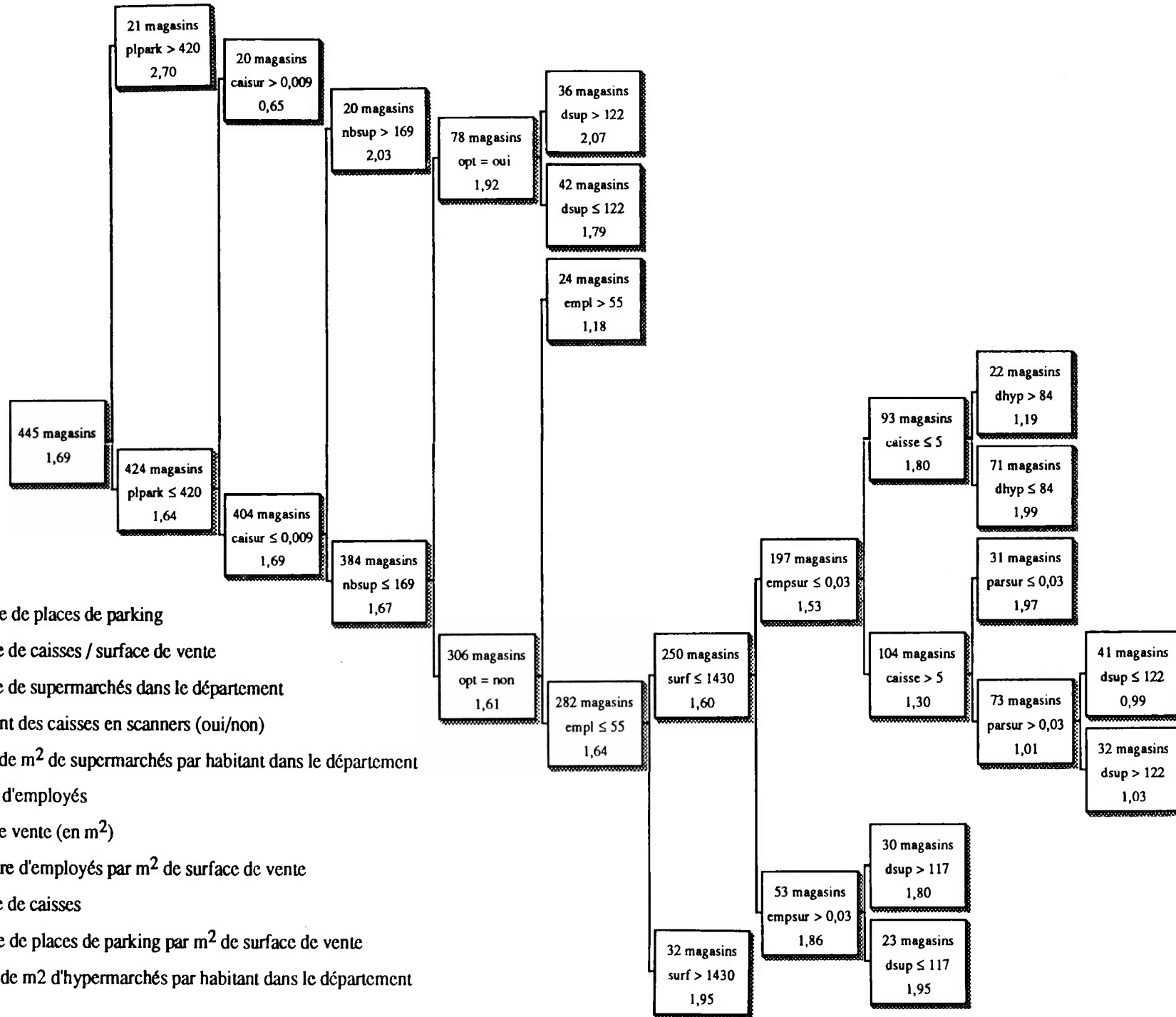
Ces limites font que cette méthode (tout comme l'économétrie) est à utiliser avec précaution. Il convient de la concevoir comme un élément, parmi d'autres, permettant à l'analyste d'asseoir son diagnostic.

Comme pour l'étude des hypers, nous avons également étudié les déterminants de la rentabilité économique des supermarchés en éliminant toutes les variables comptables, afin d'offrir un outil d'évaluation des projets d'ouverture.

Nous avons obtenu l'arbre représenté à la page suivante.

Excédent brut d'exploitation / (chiffre d'affaires + subventions)

(sans variables comptables)



plpark = nombre de places de parking

caisur = nombre de caisses / surface de vente

nbsup = nombre de supermarchés dans le département

opt = équipement des caisses en scanners (oui/non)

dsup = nombre de m² de supermarchés par habitant dans le département

empl = nombre d'employés

surf = surface de vente (en m²)

empsur = nombre d'employés par m² de surface de vente

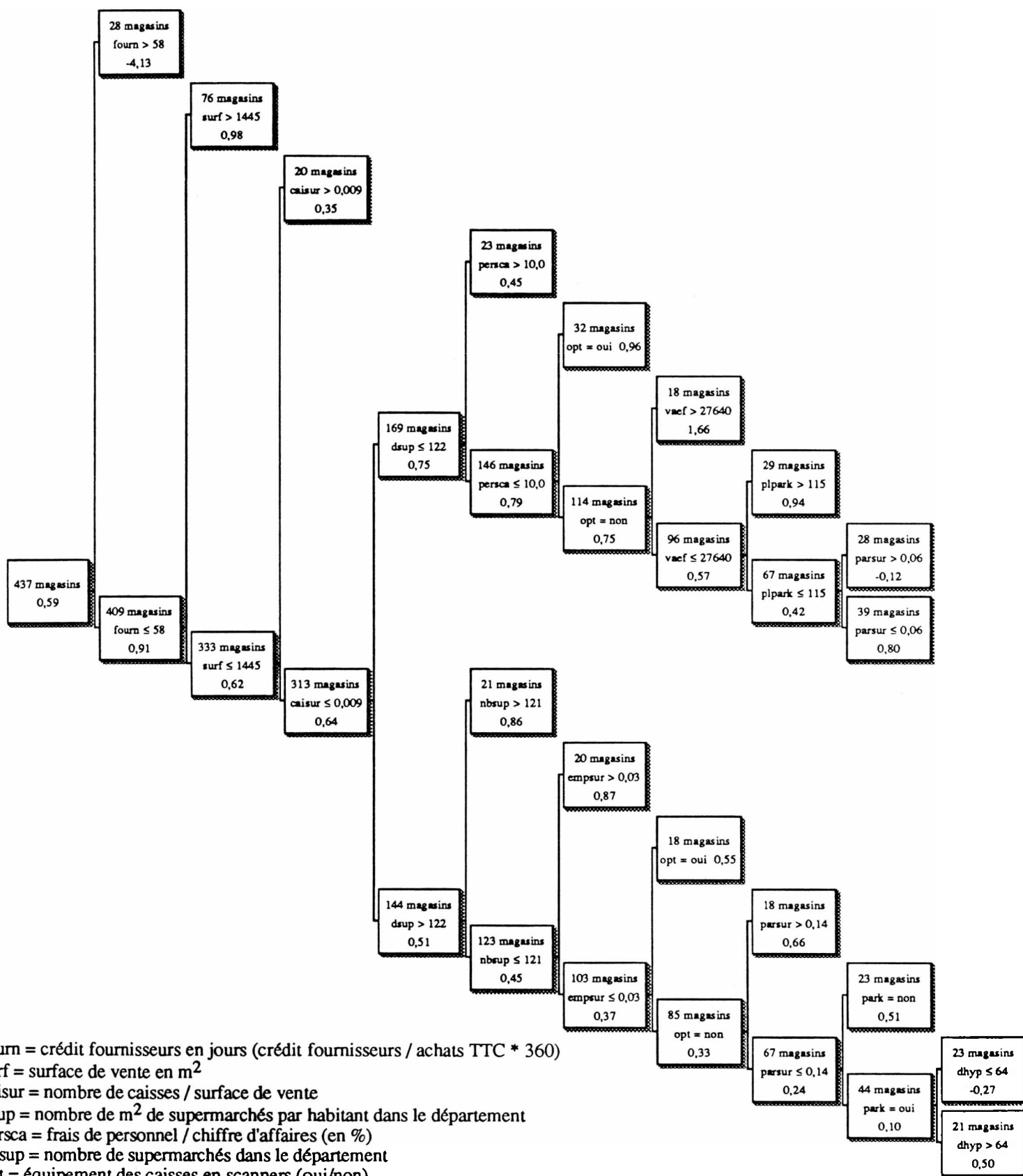
caisse = nombre de caisses

parsur = nombre de places de parking par m² de surface de vente

dhyp = nombre de m² d'hypermarchés par habitant dans le département

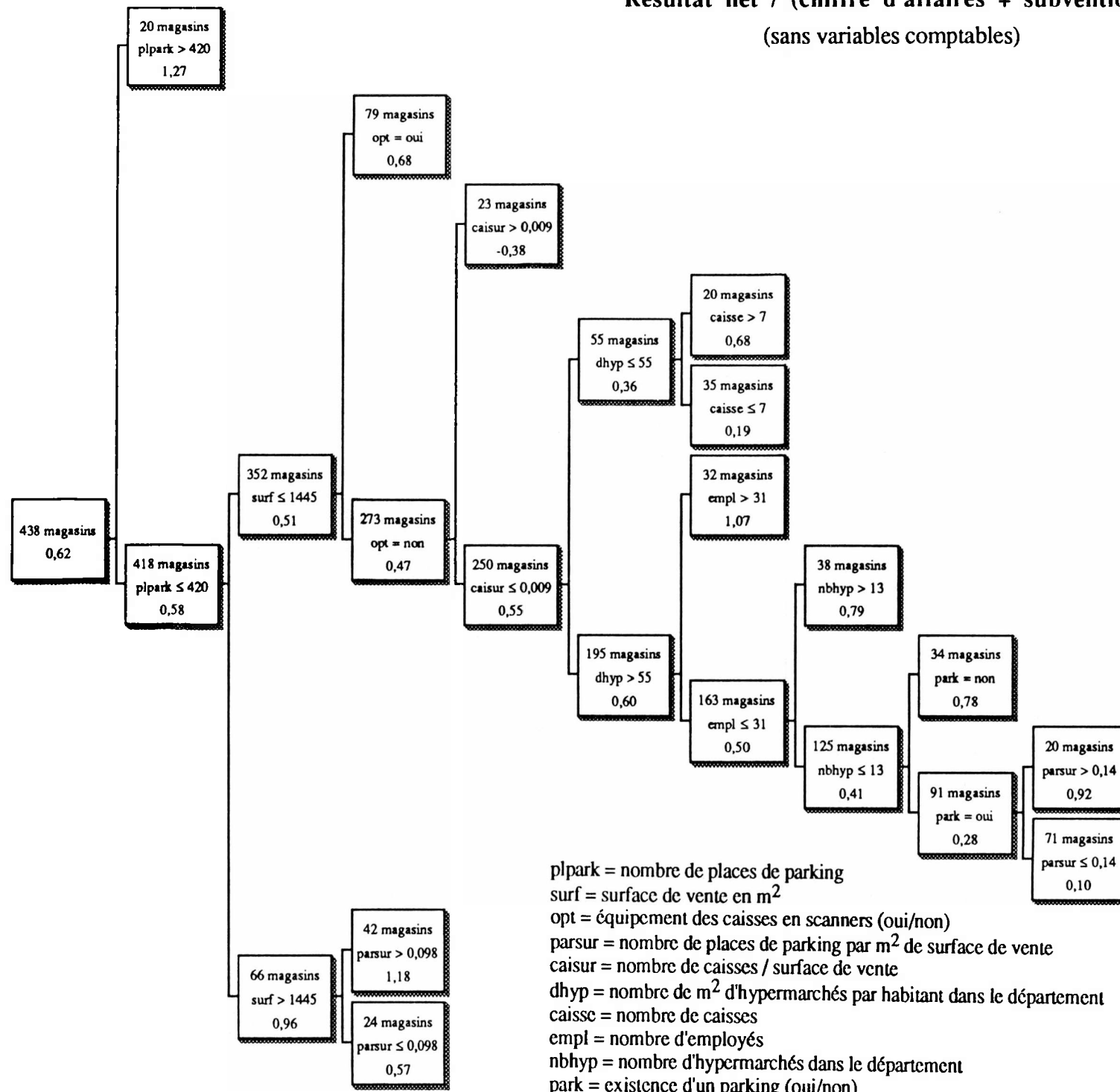
Le même type d'analyse a été mené pour l'étude des déterminants de la marge nette et du taux de croissance du chiffre d'affaires par m² de surface de vente. Là aussi, nous avons réalisé une analyse contenant des variables comptables pour l'évaluation de magasins existants, et une analyse excluant les variables comptables pour l'évaluation des projets d'ouverture. Les résultats sont exposés dans les pages qui suivent.

Résultat net / (chiffre d'affaires + subventions)
(avec variables comptables)



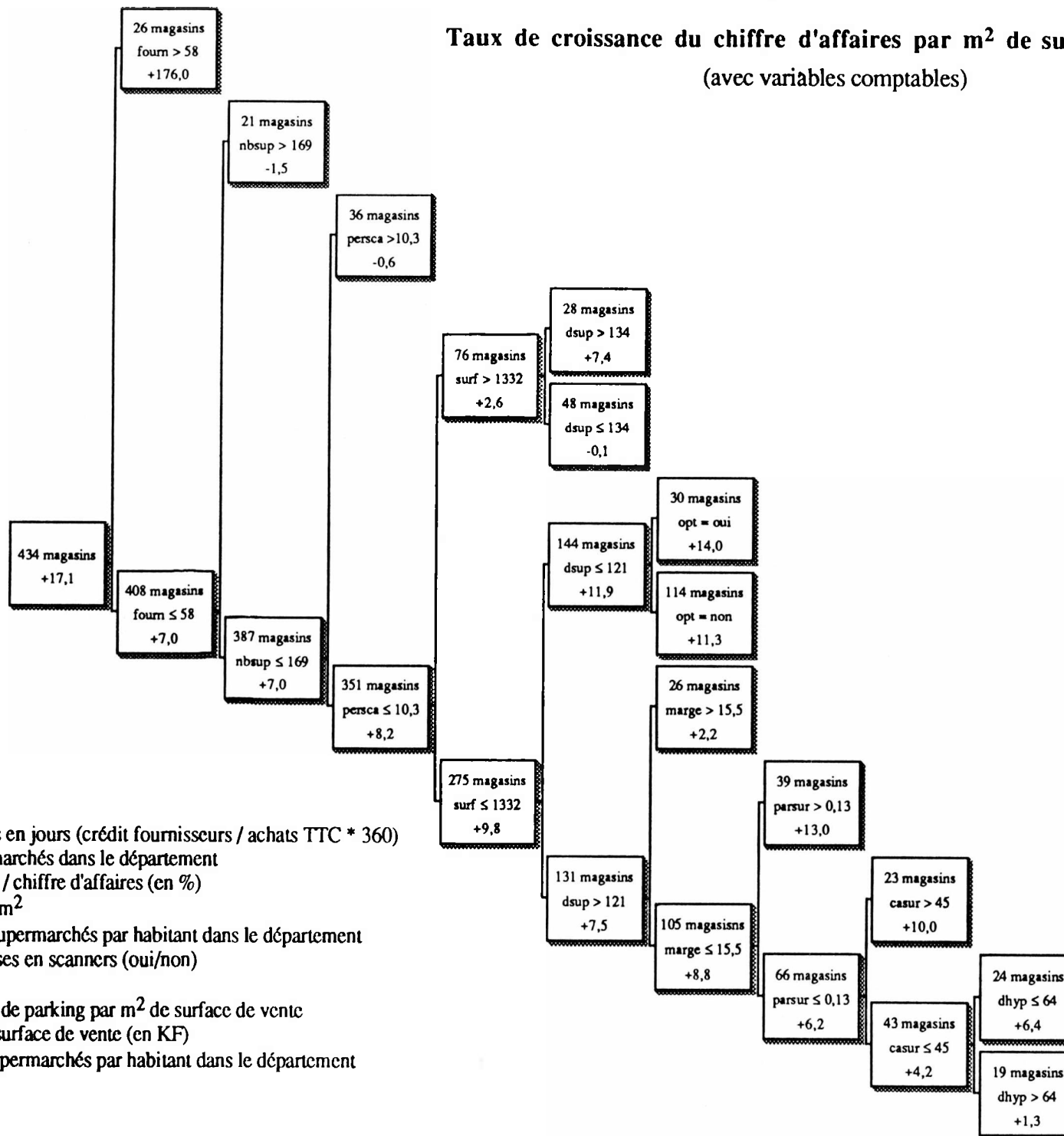
fourn = crédit fournisseurs en jours (crédit fournisseurs / achats TTC * 360)
 surf = surface de vente en m²
 caisur = nombre de caisses / surface de vente
 dsup = nombre de m² de supermarchés par habitant dans le département
 persca = frais de personnel / chiffre d'affaires (en %)
 nbsup = nombre de supermarchés dans le département
 opt = équipement des caisses en scanners (oui/non)
 empsur = nombre d'employés par m² de surface de vente
 vaef = valeur ajoutée / nombre d'employés (en KF)
 plpark = nombre de places de parking
 parsur = nombre de places de parking par m² de surface de vente
 park = existence d'un parking (oui/non)
 dhyp = nombre de m² d'hypermarchés par habitant dans le département

Résultat net / (chiffre d'affaires + subventions)
(sans variables comptables)



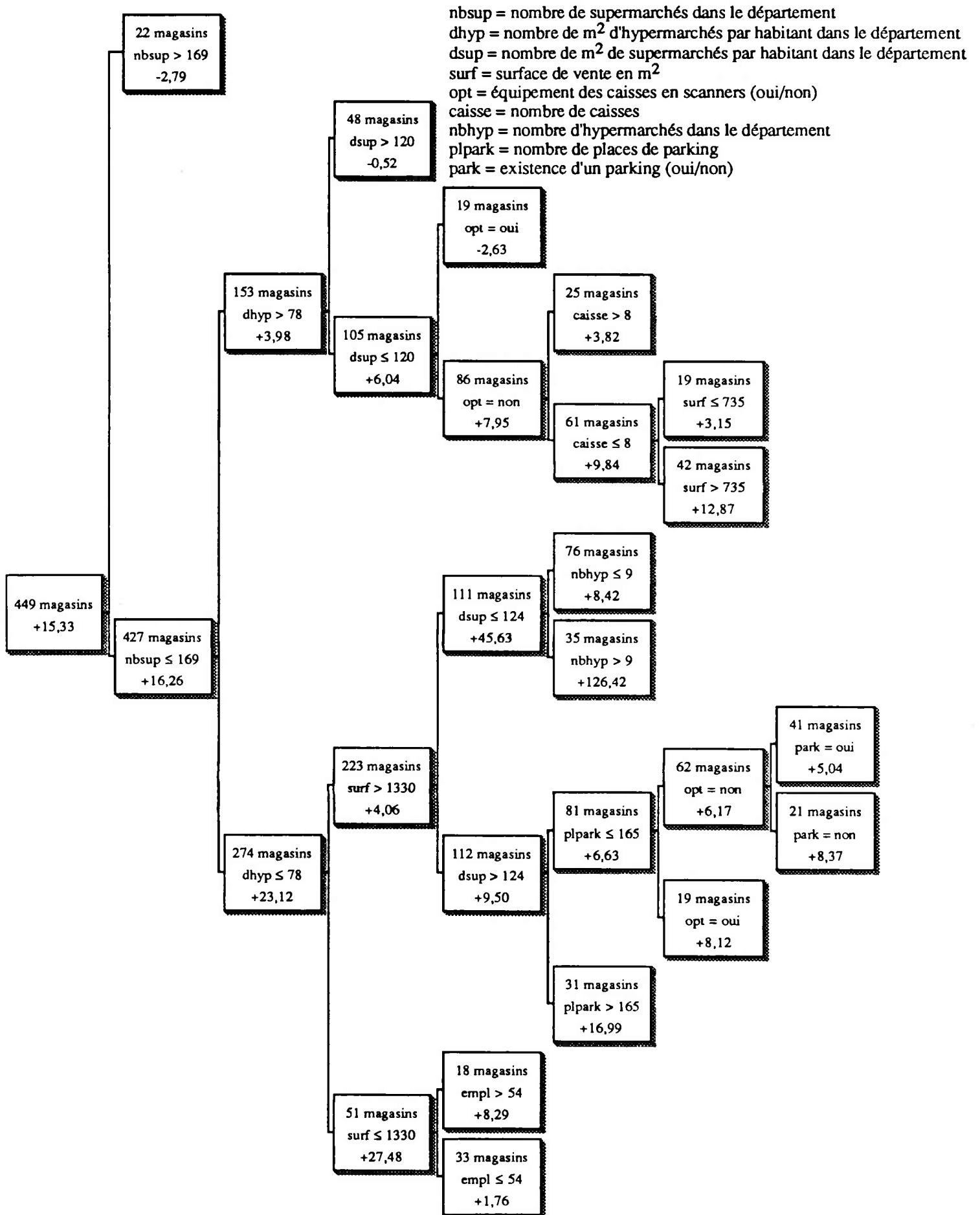
plpark = nombre de places de parking
 surf = surface de vente en m²
 opt = équipement des caisses en scanners (oui/non)
 parsur = nombre de places de parking par m² de surface de vente
 caisur = nombre de caisses / surface de vente
 dhyp = nombre de m² d'hypermarchés par habitant dans le département
 caisse = nombre de caisses
 empl = nombre d'employés
 nbhyp = nombre d'hypermarchés dans le département
 park = existence d'un parking (oui/non)

Taux de croissance du chiffre d'affaires par m² de surface de vente (avec variables comptables)



fourn = crédit fournisseurs en jours (crédit fournisseurs / achats TTC * 360)
 nbsup = nombre de supermarchés dans le département
 persca = frais de personnel / chiffre d'affaires (en %)
 surf = surface de vente en m²
 dsup = nombre de m² de supermarchés par habitant dans le département
 opt = équipement des caisses en scanners (oui/non)
 marge = taux de marge
 parsur = nombre de places de parking par m² de surface de vente
 casur = chiffre d'affaires / surface de vente (en KF)
 dhyp = nombre de m² d'hypermarchés par habitant dans le département

Taux de croissance du chiffre d'affaires par m² de surface de vente (sans variables comptables)



ANNEXE

Répartition et densité des hypers et supers par ordre alphabétique de départements au 1.1.1990

Code Deps.	Libellé département	Population au 1-1-88	Nombre hypers et supers carrés en 89	Nombre hypers et supers au 1-1-1990	Surface totale hypers et supers en m ²	Surface en m ² pour 1000 hab. au 1-1-1990
01	Ain	437 600	2	63	88 606	202
02	Aisne	535 300	4	82	106 321	199
03	Allier	366 500	1	57	79 757	217
04	Alpes de Haute-Provence	121 800		21	26 557	218
05	Hautes-Alpes	106 600	1	24	27 925	262
06	Alpes-Maritimes	890 000	5	99	150 756	169
07	Ardèche	271 600	2	29	40 244	148
08	Ardennes	300 100	2	36	57 865	193
09	Ariège	135 000	1	24	24 254	180
10	Aube	291 500	5	42	71 450	245
11	Aude	283 100		35	56 010	198
12	Aveyron	278 200	2	37	46 911	169
13	Bouches-du-Rhône	1 736 600	9	183	323 791	186
14	Calvados	600 700	5	81	116 427	194
15	Canal	161 300	1	21	24 925	155
16	Charente	341 600	3	55	74 268	217
17	Charente-Maritime	518 300	3	92	117 431	227
18	Cher	322 000	3	50	64 571	201
19	Corrèze	242 200		44	45 292	187
2A	Corse-du-Sud	112 300	1	23	28 047	250
2B	Haute-Corse	134 600		25	27 200	202
21	Côte-d'Or	480 200	5	78	107 320	224
22	Côtes-du-Nord	543 100	7	104	129 914	239
23	Creuse	137 700	1	20	22 331	162
24	Dordogne	379 700	4	64	74 874	197
25	Doubs	476 600	3	80	115 705	243
26	Drôme	401 700	4	52	76 794	191
27	Eure	480 100	5	72	97 300	203
28	Eure-et-Loir	374 600		50	72 488	194
29	Finistère	837 600	10	154	197 575	236
30	Gard	548 100	7	86	118 976	217
31	Haute-Garonne	844 800	10	108	182 560	216
32	Gers	173 500	3	32	27 664	159
33	Gironde	1 157 000	8	180	270 543	234
34	Hérault	731 700	1	97	161 766	221
35	Ile-et-Vilaine	768 300	2	106	147 026	191
36	Indre	240 100	1	39	45 437	189
37	Indre-et-Loire	517 100	2	91	119 009	230
38	Isère	970 400	11	122	186 117	193
39	Jura	245 200	2	42	49 520	202
40	Landes	301 800	3	63	74 765	248
41	Loir-et-Cher	300 600	3	44	61 811	206
42	Loire	739 100	1	66	116 128	157
43	Haute-Loire	207 000	2	21	24 368	118
44	Loire-Atlantique	1 021 400	11	156	241 962	237
45	Loiret	555 000	4	94	145 875	263
46	Lot	156 400	3	29	26 572	170
47	Lot-et-Garonne	301 600	6	63	67 387	223
48	Lozère	74 100		13	12 431	168
49	Maine-et-Loire	694 100	6	95	130 417	188
50	Manche	471 300	6	79	96 795	205
51	Marne	549 400		67	114 686	209
52	Haute-Marne	210 600	3	20	30 532	145
53	Mayenne	275 600	1	29	50 573	184
54	Meurthe-et-Moselle	713 300	5	104	156 267	219
55	Meuse	198 800	1	24	27 558	139
56	Morbihan	601 300	7	108	140 423	234
57	Moselle	1 009 000	7	150	240 222	238
58	Nièvre	237 200		42	52 771	223
59	Nord	2 513 100	11	302	475 440	189
60	Oise	682 100	2	76	131 368	193
61	Orne	295 500		38	56 788	192
62	Pas-de-Calais	1 420 700	16	214	312 600	220
63	Puy-de-Dôme	600 500	6	87	119 492	199
64	Pyénées-Atlantiques	564 100	4	75	119 114	211
65	Hautes-Pyrénées	227 600	1	35	45 627	201
66	Pyrénées-Orientales	347 700	7	48	76 825	221
67	Bas-Rhin	932 500	4	155	218 377	234
68	Haut-Rhin	659 200	11	109	158 917	241
69	Rhône	1 456 000	3	133	232 731	160
70	Haute-Saône	236 300	3	34	37 177	157
71	Saône-et-Loire	571 700	6	93	122 026	213
72	Sarthe	510 000	6	66	94 772	186
73	Sevres	331 600	4	57	68 820	208
74	Haute-Sevres	515 700	6	90	109 666	213
75	Paris	2 140 500	6	225	189 126	88
76	Seine-Maritime	1 202 900	4	142	214 842	179
77	Seine-et-Marne	952 900	7	130	215 797	227
78	Yvelines	1 249 700	6	130	248 584	199
79	Deux-Sèvres	344 200	2	55	74 681	217
80	Somme	548 400	2	76	100 979	184
81	Tarn	339 800	4	49	68 549	202
82	Tarn-et-Garonne	193 400	2	34	41 400	214
83	Vau	742 000	4	120	165 663	223
84	Vaucluse	436 200	2	74	117 937	270
85	Vendée	496 000	3	98	116 374	235
86	Vienne	376 400	3	47	74 413	198
87	Haute-Vienne	357 100	4	66	88 056	247
88	Vosges	394 500	3	66	79 941	203
89	Yonne	315 700	1	54	80 195	254
90	Territoire-de-Belfort	133 900		21	26 731	200
91	Essonne	1 017 200		120	209 658	206
92	Haute-de-Seine	1 369 600	2	136	153 413	112
93	Seine-Saint-Denis	1 330 300	4	120	204 634	154
94	Val-de-Marne	1 185 900	7	128	193 824	163
95	Val-d'Oise	960 000	4	104	166 890	174
	Total général	88 063 190	343	7 844	18 824 847	197

22 NOV. 1990

