



## Les réseaux d'enseigne dans le commerce de détail alimentaire

### 85 % du chiffre d'affaires du secteur, concentré sur quelques grands acteurs

Les réseaux d'enseigne sont des acteurs économiques incontournables dans le commerce de détail alimentaire. Ils réalisent 85 % du chiffre d'affaires du secteur et emploient 68 % des personnes qui y travaillent. Parmi les différentes formes d'organisation d'un réseau d'enseigne, le modèle entièrement ou majoritairement succursaliste prédomine (commerce intégré), principalement dans le commerce d'alimentation générale. Toutefois, une majorité de magasins sous enseigne sont en réalité dirigés par des commerçants indépendants, liés à la tête de réseau par des contrats commerciaux dont la franchise. Cela est particulièrement vrai pour les supérettes, tandis que le recours à des dirigeants salariés ou le groupement de commerçants indépendants autour d'une centrale d'achats sont plus fréquents pour les grandes surfaces. Ces deux formes d'organisation des réseaux d'enseigne, intégrée ou contractuelle, coexistent sans présenter de différences significatives en productivité ou en marge commerciale.

Nadine Laïb, division Commerce, Insee

Carrefour Market, Picard, Vival, Biocoop, etc., les enseignes (*définitions*) jouent un rôle prépondérant dans le secteur du commerce de détail alimentaire. Clairement identifiées par le consommateur, elles lui garantissent un concept et une qualité des produits homogènes sur l'ensemble du territoire. Derrière la vitrine de ces magasins s'organise une structure économique, le réseau d'enseigne (*définitions*), présentant deux formes principales : le commerce intégré et le commerce indépendant organisé (*encadré 1*). Dans le premier cas, la tête du réseau (*définitions*) implante des filiales ou des succursales et met en place ses salariés pour les diriger. Dans le second cas, des entrepreneurs exploitent son concept, tout en gardant leur indépendance juridique et financière.

Fin 2016, environ 300 réseaux d'enseigne comptent au moins cinq points de vente dans le commerce de détail

alimentaire et l'artisanat commercial (*sources*). Ces réseaux regroupent près de 30 000 points de vente et réalisent un

chiffre d'affaires de 200 milliards d'euros, soit 85 % du chiffre d'affaires du secteur (*figure 1*).

#### 1 Poids économique des différentes formes d'organisation par sous-secteur d'activité du commerce de détail alimentaire

	Réseaux d'enseigne			Commerce indépendant isolé
	Commerce intégré	Commerce indépendant organisé	Ensemble	
<b>Emploi</b>				
Alimentation générale	32	32	64	4
Alimentation spécialisée et artisanat commercial	2	2	4	28
<b>Ensemble commerce de détail alimentaire</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>68</b>	<b>32</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>				
Alimentation générale	40	42	82	4
Alimentation spécialisée et artisanat commercial	2	1	3	11
<b>Ensemble commerce de détail alimentaire</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>85</b>	<b>15</b>

Lecture : les réseaux d'enseigne emploient 68 % des effectifs du secteur (34 % par le commerce intégré et 34 % par le commerce indépendant organisé) et réalisent 85 % du chiffre d'affaires (42 % par le commerce intégré et 43 % par le commerce indépendant organisé).

Champ : unités légales du commerce de détail alimentaire et de l'artisanat commercial en France, ayant au moins un établissement actif au 1<sup>er</sup> janvier 2016, hors tabac, hors régime micro-fiscal.

Sources : Sirene, Ésane, Tascom, Clap, Base non-salariés, enquête Réseaux d'enseigne 2016.

## Une très forte présence des enseignes dans l'alimentation générale

Dans l'alimentation générale, le taux de pénétration des réseaux d'enseigne est très fort : 56 % des magasins sont organisés en réseaux (figure 2), soit la quasi-totalité des supermarchés et des hypermarchés (respectivement 95 % et 97 %), 82 % des magasins de surgelés et 36 % des supérettes.

A contrario, le pourcentage de magasins sous enseigne est faible dans l'artisanat commercial (boucheries, charcuteries, boulangeries et pâtisseries), où il atteint seulement 3 % (figure 2). De même, ce mode de fonctionnement est encore marginal pour les magasins d'alimentation spécialisée (16 %), avec néanmoins de fortes disparités selon le type de produits vendus.

Bien que l'artisanat commercial et l'alimentation spécialisée rassemblent 71 % des enseignes identifiées, les réseaux d'enseigne y sont beaucoup plus petits. En effet, la moitié des réseaux de ces secteurs ont moins de 10 magasins et seul un quart en comptent plus de 20. Dans l'alimentation générale, seulement un tiers des réseaux d'enseigne comptent moins de 20 magasins et la moitié en ont plus de 70.

En définitive, 22 % des magasins du commerce de détail alimentaire appartiennent à des réseaux de plus de cinq points de vente, mais le poids économique de ceux-ci est bien plus conséquent.

## Les réseaux d'enseigne : 68 % des emplois et 85 % du chiffre d'affaires

Avec seulement 30 % des magasins, l'alimentation générale emploie le plus d'actifs (68 % de l'ensemble des emplois du commerce de détail alimentaire) et dégage le plus de chiffre d'affaires (86 %). Comme ce sous-secteur est très largement organisé en réseaux d'enseigne, les réseaux pèsent *in fine* très fortement dans l'économie du secteur : ils regroupent ainsi 68 % des personnes employées (salarisées ou non) et réalisent 85 % du chiffre d'affaires net du commerce de détail alimentaire (figure 1).

## Cinq têtes de réseaux concentrent 80 % du chiffre d'affaires du commerce d'alimentation générale

Selon leur stratégie commerciale, certains acteurs privilégient une seule enseigne ou en développent plusieurs. Considérer des groupes d'enseignes (définitions) permet de s'affranchir des décisions stratégiques et de mesurer réellement la concentration économique d'un secteur. Par exemple, Leader Price, Franprix, Monoprix et Spar appartiennent toutes au même groupe d'enseignes animé par un même centre de décision. En moyenne, ces groupes possèdent cinq enseignes, différenciées généralement selon la

### Encadré 1

## Commerce intégré et commerce indépendant organisé

Les réseaux d'enseigne présentent différentes formes d'organisation. Dans le cas du commerce intégré, le point de vente appartient en propre à la « tête de réseau » ou à l'une de ses filiales. Il peut être indépendant juridiquement mais pas financièrement. La tête du réseau contrôle alors intégralement son circuit de distribution jusqu'au client final. Dans le cas du commerce indépendant organisé, les points de vente sont indépendants juridiquement et financièrement de la tête de réseau. Celle-ci peut développer rapidement son enseigne en limitant les coûts de structure (chaque nouveau point de vente est financé par le commerçant indépendant), mutualiser des frais logistiques, informatiques, juridiques, augmenter sa force d'achat et faire des économies d'échelle. Elle s'appuie pour cela sur des créateurs d'entreprise rémunérés *via* la pérennisation et la valorisation de leur fonds de commerce. Il

existe différentes formes de commerce indépendant organisé (encadré 2) : la franchise, la concession, le partenariat, la commission-affiliation et la licence de marque, qui permettent au franchisé ou à l'affilié d'exploiter une notoriété, un concept et des méthodes éprouvées. Dans le cas particulier de la coopérative, on parle de commerce associé : tous les partenaires sont au même niveau, leur but étant de mutualiser les coûts et les ressources à des fins d'économies et d'optimisation logistique.

Un réseau d'enseigne peut être de forme pure, entièrement intégré ou entièrement organisé par des contrats entre des unités financièrement indépendantes et la tête de réseau. Mais il peut aussi cumuler plusieurs formes, par exemple en se développant d'abord par la création de filiales et de succursales puis, une fois le concept jugé rentable, s'ouvrir à des commerçants indépendants.

## 2 Nombre de magasins du commerce de détail alimentaire en 2016 selon l'appartenance à un réseau d'enseigne

	Nombre de magasins	En % du nombre total de magasins	En % du nombre de magasins en sous-secteur		
			Réseaux d'enseigne		
			Commerce intégré	Commerce indépendant organisé	Commerce indépendant isolé
<b>Artisanat commercial</b>	<b>56 692</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>97</b>
Boucheries/charcuteries	17 734	14	1	1	98
Cuisson de produits de boulangerie	2 773	2	3	10	87
Boulangeries/pâtisseries	31 765	26	2	1	97
Pâtisseries	4 420	4	2	0	98
<b>Commerce de détail alimentation spécialisée</b>	<b>29 480</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>84</b>
Fruits et légumes	5 069	4	2	0	97
Poissonneries	2 100	2	1	0	99
Confiserie	4 683	4	12	10	78
Boissons	6 822	6	9	5	86
Autres commerces spécialisés	10 806	9	12	12	75
<b>Commerce de détail alimentation générale</b>	<b>37 426</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>44</b>
Surgelés	1 412	1	81	1	18
Supérettes	24 544	20	7	29	65
Supermarchés	9 281	8	45	50	5
Hypermarchés	2 189	2	39	58	3
<b>Ensemble commerce de détail alimentaire</b>	<b>123 598</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>78</b>

Lecture : le sous-secteur de l'artisanat commercial compte 56 692 magasins en 2016, soit 46 % du nombre de magasins du commerce de détail alimentaire. Dans l'artisanat commercial, 3 % des magasins fonctionnent en réseau d'enseigne (2 % sont intégrés et 1 % sont liés par un contrat à une tête de réseau), 97 % sont des commerces indépendants isolés (hors enseigne).

Champ : ensemble des établissements du commerce de détail alimentaire et de l'artisanat commercial en France, hors tabac, actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Sources : Sirene, É sane, Tascom, Clap, Base non-salariés, enquête Réseaux d'enseigne 2016.

surface de vente du magasin, mais aussi parfois selon la gamme de produits vendus : hypermarchés, magasins de proximité, discount, bio, etc.

À travers ce prisme, la concentration du secteur de l'alimentation générale est très élevée : les cinq principaux centres de décision détiennent 43 % des enseignes et 69 % des magasins, ils réalisent à eux seuls 80 % du chiffre d'affaires de la grande distribution. Le poids économique du commerce d'alimentation générale est concentré sur treize grands acteurs détenant 95 % des magasins et réalisant 99 % du chiffre d'affaires.

## Les réseaux d'enseigne du commerce intégré sont les plus fréquents

Malgré la grande variété de modes d'organisation, les réseaux d'enseigne ont tendance à s'organiser autour d'un seul type de lien : les trois quarts des enseignes sont en effet monolien (figure 3). Le modèle entièrement intégré domine : 58 % des réseaux d'enseigne ne fonctionnent qu'avec des succursales. Près d'un quart des réseaux d'enseigne sont mixtes. Ils mêlent commerce intégré et commerce organisé de manière équilibrée : 40 % de ces enseignes privilégient une combinaison d'établissements franchisés

## Les principales formes de commerce indépendant organisé

Dans une **franchise**, le point de vente appartient à une entreprise juridiquement et financièrement indépendante de la tête de réseau. Par ce contrat, le franchisé exploite la marque et le savoir-faire du franchiseur, conformément au concept de l'enseigne (localisation, aménagements intérieur et extérieur, stratégie marketing, logistique, communication, etc.). En contrepartie, le franchisé verse un droit d'entrée et des redevances sur son chiffre d'affaires (le contrat peut aussi être assorti d'une obligation d'approvisionnement auprès du franchiseur). Le franchiseur (ici, la tête de réseau) se doit de transférer son savoir-faire et d'assister le franchisé.

Dans le cas d'un **commerce associé** : juridiquement et financièrement indépendant, le point de vente adhère à un **groupement** (le plus souvent une coopérative, mais aussi un groupement d'intérêt économique – GIE –, une société civile, etc.). Le commerçant est un partenaire ou un associé, propriétaire de son point de vente et d'une part du capital du réseau : décisionnaire dans le fonctionnement et la stratégie de développement du réseau, il dispose d'une voix lors de l'élection du conseil

d'administration. L'adhésion au réseau permet de mutualiser les moyens et de développer des politiques communes : achat (création d'une centrale d'achats), enseigne, opérations commerciales, services.

Outre ces deux principales formes d'organisation, il existe tout un continuum de situations selon le contenu du contrat qui lie le point de vente à l'entreprise tête du réseau, garantissant une autonomie plus ou moins grande pour le point de vente. On distingue ainsi le **contrat de commission-affiliation** (mêmes conditions que la franchise mais le commerçant n'est pas propriétaire de son stock de marchandises, il est rémunéré à la commission sur son chiffre d'affaires et n'a pas à se soucier des invendus), la **concession** (garantie d'une exclusivité territoriale pour le concessionnaire, qui est en outre libre de sa politique commerciale), la **licence de marque** (le commerçant exploite l'enseigne de la tête de réseau avec une grande autonomie contre le paiement de redevances) et enfin, le **contrat de location gérance** (la tête de réseau, propriétaire du fonds de commerce, le loue au commerçant indépendant).

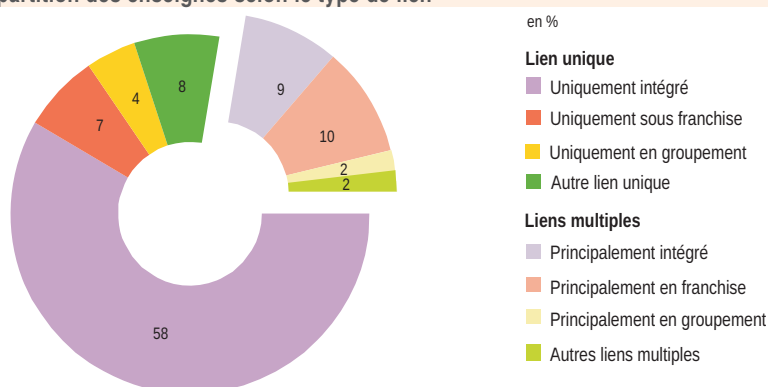
avec quelques succursales, 40 % sont construites autour de succursales et quelques contrats variés avec des indépendants, tandis que le reste s'organise par divers contrats (groupement, concession, franchise, etc.) (*encadré 2*).

### Six magasins sous enseigne sur dix appartiennent au commerce indépendant organisé

Si le mode d'organisation en réseau principalement intégré est le plus fréquent, les réseaux du commerce indépendant organisé comptent en moyenne un plus grand nombre de magasins : 158 magasins en moyenne contre 53 pour les réseaux intégrés. Au total, 58 % des magasins sous enseigne sont des commerces indépendants appartenant à un réseau organisé. Pour l'entreprise à la tête du réseau, contractualiser avec des commerçants indépendants permet une plus grande densité de magasins arborant l'enseigne du réseau sur le territoire par rapport à l'ouverture de filiales et de succursales.

Parmi les formes d'organisation des commerçants indépendants, la franchise est la plus courante (26 % des magasins en réseau) devant le groupement (17 %) et les autres formes (15 %) (*figure 4*). Ce résultat est principalement dû aux petites surfaces d'alimentation générale. Celles-ci sont en effet gérées à 81 % par des commerçants indépendants, en particulier par des franchisés (40 %). Le recours à des contrats commerciaux décroît avec la surface des magasins d'alimentation générale : seules 54 % des grandes surfaces sont gérées par des indépendants. L'alimentaire spécialisé et l'artisanat commercial se caractérisent par des proportions de magasins en succursales plus conséquentes (respectivement 64 % et 56 %).

### 3 Répartition des enseignes selon le type de lien

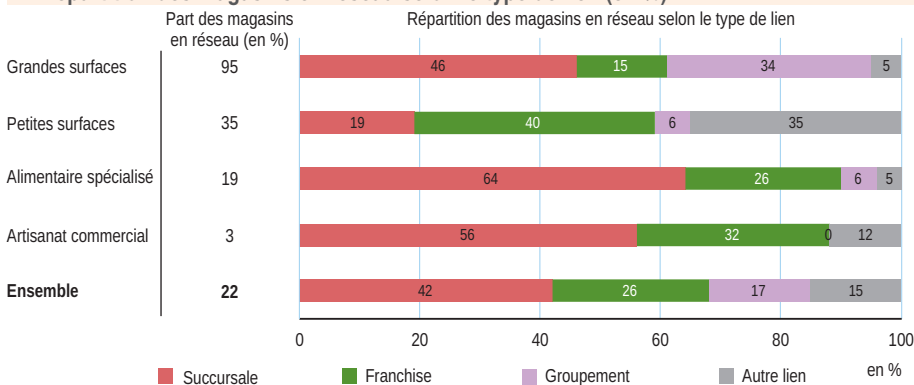


Lecture : 58 % des enseignes fonctionnent uniquement de manière intégrée (filiales et succursales exclusivement).

Champ : enseignes du commerce de détail alimentaire et de l'artisanat commercial en France.

Source : enquête Réseaux d'enseigne 2016.

### 4 Répartition des magasins en réseau selon le type de lien (en %)



Note : les grandes surfaces sont les magasins d'alimentation générale d'une surface d'au moins 400 m<sup>2</sup> (dont l'activité principale de la NAF rev. 2 est classée en 47.11D, 47.11E et 47.11F). Les petites surfaces regroupent les magasins de surgelés (47.11A) et les commerces d'alimentation générale d'une surface inférieure à 400 m<sup>2</sup> (47.11B et 47.11C).

Lecture : 95 % des grandes surfaces portent une enseigne. Parmi les grandes surfaces portant une enseigne, 46 % sont des succursales, 15 % des commerces indépendants sous franchise, 34 % des commerçants indépendants adhérant à un groupement et 5 % sont liées par d'autres types de contrats.

Champ : ensemble des établissements du commerce de détail alimentaire et de l'artisanat commercial en réseau d'enseigne en France, hors tabac, actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Sources : Sirene, É sane, Tascom, Clap, Base non-salariés, enquête Réseaux d'enseigne 2016.

### Un chiffre d'affaires moyen plus élevé dans les réseaux d'enseigne, mais un taux de marge commerciale plus faible

Le chiffre d'affaires net moyen est près de trois fois plus élevé dans les petites, moyennes et grandes surfaces d'alimentation générale (environ 350 000 euros par personne occupée en 2016) que dans le commerce alimentaire spécialisé et l'artisanat commercial (de l'ordre de 120 000 euros). Par ailleurs, à secteur d'activité et taille donnés, les réseaux d'enseigne dégagent un chiffre d'affaires net moyen par personne occupée plus élevé que les commerçants indépendants isolés. Cela est particulièrement vrai lorsque le réseau est intégré.

Dans le commerce de détail alimentaire en magasin (hors artisanat commercial), le taux de marge commerciale est de 21 %. Il atteint 36 % en moyenne dans les magasins d'alimentation spécialisée. Pour les commerces d'alimentation générale, le taux de marge commerciale décroît avec la surface de vente,

de 27 % en moyenne dans les supérettes à 18 % dans les hypermarchés. À secteur d'activité et taille donnés, les réseaux d'enseigne ont un taux de marge commerciale en moyenne plus faible que les commerces indépendants isolés. Dans l'alimentaire spécialisé, les réseaux organisés principalement sur une base contractuelle enregistrent les taux de marge commerciale les plus faibles. Pour les grandes et moyennes surfaces, qui sont principalement organisées en réseau d'enseigne, il n'y a pas de différence significative entre les réseaux intégrés et les autres formes de réseau (groupements ou franchises).

En définitive, le poids économique du commerce intégré est sensiblement le même que celui du commerce organisé en groupement ou en franchise avec 34 % de l'emploi et 42 % du chiffre d'affaires global du secteur (figure 1). ■

## Définitions

Un **réseau d'enseigne** désigne un ensemble d'au moins cinq points de vente physiques arborant la même enseigne. Un réseau d'enseigne peut être constitué de points de vente détenus en propre par la structure tête de réseau (**commerce intégré**), de points de vente indépendants regroupés dans le cadre d'un groupement d'achat ou d'approvisionnement (**commerce associé**) ou de points de vente indépendants liés à la tête de réseau par un contrat de type franchise, concession, commission-affiliation, etc.

L'**enseigne** correspond à l'enseigne principale d'un établissement. Une enseigne commerciale est un signe extérieur visible et apposé sur la vitrine ou la façade d'un établissement. Elle permet au consommateur d'identifier le point de vente. Le consommateur sait quelles gammes de produits et de services y trouver. L'enseigne commerciale n'identifie donc pas l'entreprise qui exploite le fonds de commerce, mais un local d'exploitation.

La **tête de réseau** est l'entité juridique (unité légale) qui prend en charge de manière centralisée certaines actions de gestion pour un réseau de points de vente (achats et référencement, actions publicitaires et marketing nationales, formation, etc.). Selon le type de réseau, la tête de réseau peut être une société mère gérant des succursales, un franchi-seur, une centrale d'achats / référencement. Une entreprise tête de réseau peut animer plusieurs réseaux pour répondre à différents positionnements marketing : enseignes discount, de proximité, premium, etc.

Un **groupe d'enseignes** regroupe l'intégralité des enseignes appartenant à une même entité juridique tête de réseau.

## Sources

L'**enquête sur les réseaux d'enseigne** dans le commerce de détail alimentaire et l'artisanat commercial a été conduite de septembre à fin décembre 2016. Elle a recensé, auprès d'environ 200 têtes de

réseau(x) en France, des informations relatives à l'ensemble des points de vente membres d'un réseau d'enseigne : identifiant siret, adresse, type de point de vente (magasin ou corner) et type de lien. L'enquête est exhaustive pour les réseaux non entièrement intégrés. Les données sur les réseaux d'enseigne totalement intégrés proviennent du système d'information sur les liaisons financières produit par l'Insee.

Ces données sont enrichies par l'utilisation des sources administratives de 2016 : répertoire Sirene des unités légales et des établissements, statistiques annuelles d'entreprises (issues du dispositif Ésane combinant les données fiscales et les enquêtes sectorielles annuelles), données de la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom). Les effectifs employés (en équivalent temps plein) sont issus des millésimes 2015 de Clap (Connaissance locale de l'appareil productif) et de la base non-salariés.

## Bibliographie

- Franceschi P., « Les réseaux dans les services », *Insee Première* n° 1678, décembre 2017.
- Solard G., « Les réseaux d'enseigne dominant le commerce de détail », in *Insee Références*, Le commerce en France, édition 2011.

Direction Générale :  
88 avenue Verdier  
92541 Montrouge Cedex  
**Directeur de la publication :**  
Jean-Luc Tavemier  
**Rédacteur en chef :**  
A. Goin  
**Rédacteurs :**  
J.-B. Champion, C. Collin, P. Glénat  
C. Lesdos-Cauhapé, V. Quénechdu  
**Maquette :** B. Rols  
**Impression :** Jouve  
**Code Sage** IP181723  
ISSN 0997 - 3192  
© Insee 2018

- **Insee Première** figure dès sa parution sur le site internet de l'Insee :  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques?collection=116>
- Pour recevoir par courriel les avis de parution (50 numéros par an) :  
<https://www.insee.fr/fr/information/1405555>

Pour vous abonner à **Insee Première** et le recevoir par courrier :  
<https://www.insee.fr/fr/information/2537715>

