

Les réseaux d'enseignes, très présents dans le commerce

Julien Fraichard et Corine Troïa*

Depuis une trentaine d'années, les réseaux d'enseignes occupent largement le paysage commercial français. Trois formes de réseaux prédominent dans le commerce de détail : en 2006, 52 % du chiffre d'affaires des réseaux est réalisé par des réseaux intégrés dans lesquels les points de vente sont possédés en propre par la tête de réseau, 33 % par des membres d'un groupement d'indépendants et 9 % par des indépendants sous contrat de franchise. Certains secteurs commerciaux sont organisés préférentiellement selon un type particulier de réseau : les réseaux intégrés dominent en termes de chiffres d'affaires dans l'aménagement de l'habitat et l'équipement du foyer, tandis que le groupement d'indépendants est majoritaire dans les grandes surfaces alimentaires ; le secteur commerce et réparation automobile fonctionne avec des réseaux de licence de marque. En revanche, les réseaux mixtes comprenant des indépendants franchisés sont présents dans tous les secteurs.

Dans la plupart des cas, les têtes de réseaux appartiennent à des groupes de sociétés, confirmant l'imbrication de ces choix d'organisation au sein des circuits de distribution.

Le commerce de détail s'est organisé en réseau pour grouper ses achats, faire de la publicité à l'échelon national, mettre en commun des frais fixes ou des coûts de développement, afin de profiter d'une enseigne reconnue par les consommateurs et de tous les avantages liés à une plus grande taille. Un réseau est généralement repéré par une enseigne commerciale partagée par tous ses membres ; développant des stratégies commerciales propres, ces réseaux réalisent la grande majorité des ventes du commerce de détail et laissent peu de place aux commerces totalement indépendants.

Ces réseaux sont caractérisés par des relations hiérarchiques ou contractuelles entre une unité dite tête de réseau et ses membres : par exemple, entre un siège social et ses établissements succursalistes, entre un franchiseur et ses franchisés, entre une coopérative de commerçants indépendants et ses adhérents. Ces relations se limitent parfois à des contrats comme la concession, la commission-affiliation ou la licence de marque (*sources et définitions*).

Un dixième des réseaux concentre 82 % du chiffre d'affaires

Les 455 réseaux suivis dans l'enquête (*sources et définitions*) regroupent 71 000 points de vente qui réalisent un chiffre d'affaires total de 239 milliards d'euros, soit 70 % du chiffre d'affaires du commerce de détail des secteurs couverts (*figure 1*). De très grands réseaux, par le nombre de magasins ou le chiffre d'affaires, côtoient des réseaux de taille plus modeste. Ainsi, les 10 % les plus grands réalisent 82 % du chiffre d'affaires des réseaux tandis que les 10 % les plus petits ne totalisent que 3 millions d'euros de chiffre d'affaires (soit 0,001 %). Les plus grands regroupent une moyenne de 466 magasins, les plus petits 23. Les plus grands sont concentrés dans les grandes surfaces alimentaires, alors que les plus petits se retrouvent dans tous les secteurs.

* Julien Fraichard appartient à la division Commerce de l'Insee à Paris et Corine Troïa est à la Direction régionale Midi-Pyrénées de l'Insee.

Les 34 réseaux de grandes surfaces alimentaires regroupent en moyenne 345 magasins, pour un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros par réseau. Les magasins sont eux-mêmes de grande taille : les grandes surfaces alimentaires réalisent un chiffre d'affaires moyen par point de vente de près de 13 millions d'euros. À l'opposé, dans certaines activités, telles l'équipement de la personne hors habillement et chaussures (maroquinerie, horlogerie, parfumerie) ou les autres commerces alimentaires non spécialisés, les réseaux sont plus petits et les magasins aussi.

1. Réseaux et points de vente par secteur du commerce de détail

	Nombre de réseaux	Nombre de points de ventes		Chiffre d'affaires du réseau (millions €)		C A par point de vente (milliers €)
		Total	Moyenne	Total	Moyenne	
Grandes surfaces alimentaires	34	11 745	345	152 188	4 476	12 958
Autres commerces alimentaires non spécialisés	19	8 402	442	6 691	352	796
Maroquinerie, horlogerie, parfumerie	68	4 000	59	3 520	52	880
Culture-loisirs-sports	103	16 095	156	16 298	158	1 013
Équipements du foyer (meubles)	125	10 280	82	21 501	172	2 091
Aménagement de l'habitat (bricolage)	40	6 311	158	26 187	655	4 149
Grands magasins et magasins divers	43	9 101	212	7 221	168	793
Commerce et réparation d'automobiles	23	4 693	204	5 085	221	1 084
Total	455	70 627	155	238 690	525	3 380

Source : Insee, enquête réseaux du commerce de détail 2006.

Trois grandes formes d'organisation

Trois formes d'organisation prédominent dans le commerce de détail : les réseaux intégrés, où la tête de réseau possède les points de vente en propre, les groupements d'indépendants et les réseaux de franchise (figure 2).

Lorsque les points de vente appartiennent directement à l'entreprise tête de réseau ou à l'une de ses filiales, on parle de magasins succursalistes ou intégrés ; ces magasins sont juridiquement

2. Types d'organisation des points de vente

Lien entre le point de vente et sa tête de réseau	Nombre de points de vente	Chiffre d'affaires (millions €)	CA moyen par point de vente (milliers €)
Possédé en propre (intégré)	21 695	123 958	5 714
Groupement	16 625	78 737	4 736
Franchise	11 623	21 897	1 884
Licence de marque	9 540	5 245	550
Concession	5 569	3 713	667
Affilié à une centrale d'achat	3 515	1 583	450
Autres formes d'organisation	1 562	2 082	1 333
Location-gérance	270	169	626
Commission-affiliation	228	1 306	5 728
Total	70 627	238 690	3 380

Source : Insee, enquête réseaux du commerce de détail 2006.

ou financièrement dépendants de la tête de réseau. Cette forme d'organisation regroupe 31 % des points de vente en réseau et totalise 52 % du chiffre d'affaires total des réseaux.

Près de 24 % des points de vente appartiennent à des entreprises indépendantes qui adhèrent à un groupement ; ces entreprises se regroupent le plus souvent sous forme de coopérative, autour d'une centrale d'achats, afin de bénéficier de conditions d'achats et de services. Elles totalisent 33 % du chiffre d'affaires des réseaux.

Enfin, 16 % des points de vente sont franchisés ; ils appartiennent à des entreprises indépendantes qui bénéficient notamment du savoir-faire et de l'enseigne du franchiseur. Ils représentent 9 % du chiffre d'affaires total.

Ces trois types d'organisation couvrent l'essentiel de l'activité des réseaux (94 % du chiffre d'affaires total). Le reste correspond à des formes contractuelles de faible poids en termes de chiffres d'affaires, mais plus important en nombre de magasins : quelques 30 % de magasins sont soit sous licence de marque, soit concessionnaires, soit seulement affiliés à une centrale d'achats.

Un tiers des réseaux a recours à plusieurs types d'organisation

Dans la majorité des réseaux étudiés, le type de relation entre la tête de réseau et ses membres est uniforme. Ces réseaux « purs » représentent 60 % du total tant en chiffre d'affaires qu'en nombre de magasins. Les autres réseaux sont « mixtes », c'est-à-dire que différentes formes d'organisation peuvent coexister au sein d'un même réseau. Le plus souvent ne coexistent que deux formes d'organisation ; une minorité fonctionne avec trois ou quatre formes contractuelles.

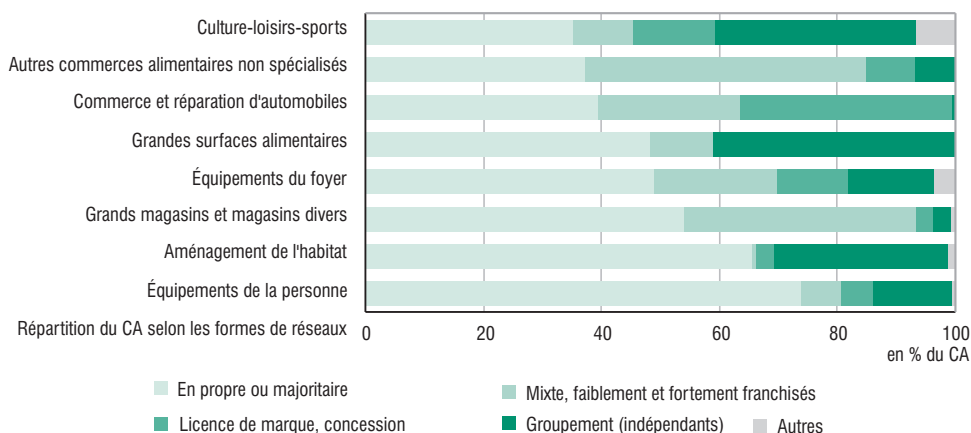
Presque tous les réseaux « mixtes » comportent des magasins intégrés. Ces réseaux mixtes sont souvent en termes de chiffre d'affaires des réseaux mêlant magasins en propre et magasins franchisés. Ils proposent aux membres du réseau une formule éprouvée dans leurs magasins détenus en propre, qualifiés alors de magasins pilotes. Les réseaux mixtes de franchiseurs comportent souvent une majorité de magasins franchisés et recourent parfois aux contrats de licence de marque ou de concession.

Un type de réseau dominant pour certaines activités

Certains secteurs commerciaux sont orientés sur un type de réseau préférentiel (*figure 3*) : ainsi les réseaux entièrement intégrés dominent en termes de chiffres d'affaires dans l'équipement de la personne hors habillement et chaussure (maroquinerie, parfumerie...), l'aménagement de l'habitat et l'équipement du foyer, et les réseaux majoritairement intégrés dans les autres commerces non alimentaires. Le groupement d'indépendants est dominant dans les grandes surfaces alimentaires, les magasins de culture, loisirs et sports, tandis que les réseaux mixtes fortement franchisés sont les premiers en chiffre d'affaires dans les autres commerces alimentaires non spécialisés. Enfin, le commerce et la réparation automobile fonctionnent avec des réseaux de licence de marque. En revanche, les réseaux mixtes fortement franchisés sont présents dans tous les secteurs.

Cette différence d'implantation explique largement les disparités en termes de chiffre d'affaires moyen. Par exemple, 78 % du chiffre d'affaires des groupements et près de 74 % du chiffre d'affaires des réseaux mixtes faiblement franchisés proviennent de réseaux de grandes surfaces alimentaires. De même, les réseaux en concession sont concentrés sur deux secteurs : culture-loisirs-sports (41 % de leur chiffre d'affaires) et équipement du foyer (33 % de leur chiffre d'affaires). Les réseaux de licence de marque réalisent les deux tiers de leur chiffre d'affaires dans le commerce et réparation automobile, et l'équipement du foyer.

3. Types de réseaux par secteur commercial



Source : Insee, enquête réseaux du commerce de détail 2006.

Les groupements, réseaux les plus étendus

Les grandes différences de taille entre les types de réseaux proviennent de la répartition différenciée des organisations de réseaux dans les différents secteurs (figure 4). Les réseaux organisés en groupement sont les plus étendus avec 297 points de vente en moyenne, devant les réseaux de licence de marque (202 points de vente en moyenne). Les réseaux mixtes franchisés regroupent en moyenne par réseau de 139 points de vente pour les faiblement franchisés à 146 pour les fortement franchisés. Les réseaux « entièrement » intégrés sont les moins étendus, avec une moyenne de 87 points de vente.

4. Réseaux suivant leur type

Type de réseau	Nombre de réseaux	Nombre de points de ventes			Chiffre d'affaires (millions €)		
		Total	Moyenne	%	Total	Moyenne	%
Réseau entièrement intégré (possède ses points de vente)	152	13 178	87	18,7	52 192	343	21,9
Groupements d'indépendants	77	22 833	297	32,3	79 926	1 038	33,5
Réseaux mixtes fortement franchisés	73	10 635	146	15,1	11 326	155	4,7
Réseau majoritairement intégré	60	7 433	124	10,5	65 549	1 092	27,5
Réseau en concession	29	5 260	181	7,4	3 624	125	1,5
Réseaux mixtes faiblement franchisés	20	2 779	139	3,9	18 986	949	8,0
Réseau en licence de marque	20	4 034	202	5,7	4 749	237	2,0
Autres	24	4 475	186	6,3	2 339	97	1,0
Total	455	70 627	155	100,0	238 690	525	100,0

Source : Insee, enquête réseaux du commerce de détail 2006.

Une forte emprise des groupes

La plupart des têtes de réseaux font partie d'un groupe. Il s'agit soit d'une logique production/distribution dans laquelle un groupe industriel ou de service non commercial met en place un réseau de distribution, soit d'une logique de cohérence de l'enseigne où un groupe commercial possède plusieurs enseignes, chaque enseigne étant positionnée sur un secteur, une gamme ou une taille de magasin spécifique. Chacune des enseignes peut alors profiter de certaines prestations centralisées au niveau du groupe, comme par exemple recourir à la centrale d'achats du groupe.

Sur les 455 réseaux enquêtés, 372 appartiennent à un groupe ; parmi ceux-ci, 87 % sont têtes de groupe, et 240 font partie d'un contour de groupe c'est-à-dire d'un ensemble de sociétés détenues directement ou indirectement par une tête de groupe (figure 5). Ainsi, 94 % du chiffre d'affaires total des réseaux sont réalisés par des structures dont la tête appartient à des groupes de sociétés. Pour la plupart des réseaux restants, la tête fait partie d'une mouvance élargie de groupe, c'est-à-dire est liée à des groupes de sociétés mais sans contrôle majoritaire.

5. Réseaux appartenant à des groupes

Tête de réseau	Nombre de réseaux	Nombre de points de ventes		Chiffre d'affaires du réseau (millions €)	
		Total	Moyenne	Total	Moyenne
Appartient au contour du groupe ¹	240	49 323	206	179 984	753
Est une tête de groupe	87	12 702	146	42 626	490
Fait partie du contour élargi du groupe ²	22	2 931	133	8 560	389
Fait partie de la mouvance du groupe ³	20	1 573	79	1 039	52
Est une coentreprise (joint-venture)	3	404	135	3 893	1 298
Total	372	66 933	180	236 103	636

1. Ensemble des sociétés détenues directement ou indirectement par une tête de groupe.

2. Correspond à une participation minoritaire de la tête de groupe.

3. A une relation financière avec un groupe de société sans appartenir à une des catégories précédentes.

Sources : Insee, Lifi 2003 ; enquête réseaux du commerce de détail 2006.

Les groupes auxquels appartiennent les têtes de réseau ne sont pas exclusivement des groupes commerciaux (figure 6) : si 243 têtes de réseau font effectivement partie de groupes commerciaux, 53 sont reliées à des groupes industriels ou agricoles et 31 à des groupes de services hors commerce (principalement services aux entreprises et transport). Les réseaux intégrés sont liés plus souvent que les autres aux groupes commerciaux, tandis que les têtes de groupements

6. Secteurs des groupes contrôlant les réseaux

	Nombre de réseaux	Nombre de points de ventes		Chiffre d'affaires du réseau (millions €)	
		Total	Moyenne	Total	Moyenne
Commerce	243	40 276	166	146 758	604
Industrie et agriculture	53	9 242	174	36 530	689
Services hors commerce	31	12 507	403	39 322	1 311
Total	327	62 025	190	222 610	683

Champ : ne sont présents que les réseaux dont la tête est tête de groupe ou appartient au contour, une entreprise pouvant être dans la mouvance de plusieurs groupes.

Sources : Insee, Lifi 2003 ; enquête réseaux du commerce de détail 2006.

d'indépendants sont davantage détenues par des groupes de services et les concessions par des groupes industriels.

Les 455 réseaux recensés ne sont en fait que 330 « groupes de réseaux » (figure 7). En effet, des têtes de réseaux d'enseignes différentes peuvent appartenir au même groupe. Cette nouvelle approche de calcul donne un écart particulièrement fort pour les grandes surfaces alimentaires et l'aménagement de l'habitat. Ainsi, pour les grandes surfaces alimentaires, le nombre d'acteurs passe de 34 réseaux à 14 groupes de réseaux, et le chiffre d'affaires de 4,5 milliards par réseau à plus de 10,1 milliards par groupe de réseaux. Cette prise en compte des relations financières qui lient les réseaux les uns aux autres met ainsi en évidence une disparité de taille encore plus grande entre les réseaux. ■

7. Réseaux et groupes de réseaux

	Réseaux			Groupes de réseaux		
	Nombre de réseaux	Nombre moyen de points de ventes	CA moyen (millions €)	Nombre de groupes de réseaux	Nombre moyen de points de ventes	CA moyen (millions €)
Grandes surfaces alimentaires	34	345	4 476	14	745	10 102
Autres commerces alimentaires	19	442	352	11	757	658
Équipements de la personne	68	59	52	60	64	59
Culture-loisirs-sports	103	156	158	69	220	225
Équipements du foyer	125	82	172	94	91	211
Aménagement de l'habitat	40	158	655	26	235	1 002
Grands magasins et magasins divers	43	212	168	35	258	204
Commerce et réparation d'automobiles	23	204	221	21	223	242
Total	455	155	525	330	200	685

Sources : Insee, Lifi 2003 ; enquête réseaux du commerce de détail 2006.

Sources

L'enquête Réseau du commerce de détail en 2006 recense les réseaux d'enseignes de plus de 7 établissements des principaux secteurs du commerce de détail (hors artisanat commercial) dans plus d'une vingtaine de secteurs qui couvrent plus de 80 % du chiffre d'affaires du commerce de détail. Elle a permis d'identifier 455 réseaux. Ne sont pas couverts en 2006 les secteurs de l'habillement et de la chaussure, le commerce de détail de véhicules automobiles, ni l'artisanat commercial, soit environ 600 réseaux supplémentaires qui seront majoritairement enquêtés en 2007.

L'enquête Liaisons financières (Lifi) vise à identifier les groupes de sociétés opérant en France et à déterminer leur contour. Depuis 1980, elle recense les liaisons de détention de capital entre sociétés au 31 décembre de chaque année. Elle est complétée depuis 1999 et l'a été ponctuellement en 1994 par la base de données Diane, constituée par la Coface SCRL et le bureau Van Dijk à partir notamment des obligations de publicité légale auprès des greffes de tribunaux.

Définitions

Points de ventes : les formes d'organisation retenues pour classer les points de ventes (magasins) sont les suivantes, du plus intégré au plus indépendant :

- points de vente en propre (intégrés ou succursalistes) : magasins appartenant à l'entreprise « tête de réseau » ou à l'une de ses filiales ;
 - points de vente sous contrat de franchise : entreprises juridiquement indépendantes qui bénéficient du savoir-faire, de l'assistance et de l'enseigne du franchiseur dans le cadre d'un contrat de franchise. Ce dispositif contractuel, bien cerné par la jurisprudence, est largement utilisé en France comme dans tous les pays développés.
- Il existe aussi d'autres formes plus simples de contrats, utilisés alors de façon exclusive ; ils sont classés dans les catégories suivantes :
- points de vente sous simple contrat de licence de marque ;
 - points de vente sous simple contrat de commission-affiliation : le commerçant n'est pas propriétaire de son stock ;
 - points de vente sous simple contrat de concession : la tête de réseau délivre à certains commerçants, les concessionnaires, le droit de vendre un ou plusieurs produits ;
 - sous simple contrat de location-gérance ;
 - point de vente simple adhérent à une centrale d'achats ;
 - points de vente adhérents à un groupement : points de vente d'entreprises juridiquement et financièrement indépendantes adhérentes à un groupement. Ces entreprises qui gèrent ensemble la tête de réseaux se regroupent souvent sous forme de coopérative, autour d'une centrale d'achat, afin de bénéficier de conditions d'achats et de services.

Réseaux : un réseau du commerce de détail est un ensemble de points de vente (entreprises ou établissements) liés à une tête de réseau qui entretiennent des relations durables en établissant une communauté d'intérêts. Ces relations peuvent être d'ordre juridique ou financier (points de vente intégrés) ou d'ordre contractuel (contrat de franchise, groupement...). Les réseaux ont été classés par formes dominantes, en fonction de la part du chiffre d'affaires réalisée par leurs points de vente. Au sein d'un même réseau, plusieurs formes d'organisation peuvent coexister. Par exemple, l'activité en franchise peut être combinée à une détention de magasin en propre, ce qui a conduit à retenir une catégorie de réseaux mixtes dits « faiblement franchisés » :

- réseaux entièrement intégrés : 100 % du chiffre d'affaires (CA) réalisé par des points de vente détenus en propre ;
 - réseaux majoritairement intégrés : plus de 50 % du CA réalisé par des points de vente détenus en propre ;
 - réseaux mixtes fortement franchisés : plus de 50 % du CA réalisé par des points de vente franchisés ;
 - réseaux mixtes faiblement franchisés : entre 20 % et 50 % du CA réalisé par des points de vente franchisés ;
 - réseaux organisés en groupement : tous les réseaux ayant au moins un magasin en groupement. Dans les faits, tous ces réseaux n'ont quasiment que des magasins en groupement.
- Les réseaux restants sont répartis en trois classes :
- réseaux de licence de marque : autres réseaux, avec plus de 50 % du CA réalisé par des points de vente sous contrat de licence de marque ;
 - réseaux en concession : autres réseaux, avec plus de 50 % du CA réalisé par des points de vente en concession ;
 - autres réseaux : les réseaux restants, en faible nombre et qui réalisent une faible part du chiffre d'affaires des réseaux enquêtés.
-

Les regroupements d'activités utilisés

Catégorie utilisée pour l'étude	Nomenclature d'activité correspondante
Commerce et réparation d'automobiles	Entretien et réparation de véhicules automobiles Commerce de détail d'équipements automobiles
Autres commerces alimentaires non spécialisés	Commerce de détail de produits surgelés Commerce d'alimentation générale Supérettes
Grandes surfaces alimentaires	Supermarchés Magasins populaires Hypermarchés
Grands magasins et magasins divers	Autres commerces de détail en magasin non spécialisé Jardinerie, fleuristes Grands magasins
Équipements de la personne	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de voyage Commerce de détail d'horlogerie et de bijouterie Commerce de détail d'articles médicaux et orthopédiques
Culture-loisirs-sports	Commerce de détail d'optique et de photographie Commerce de détail de livres, journaux et papeterie Commerce de détail d'articles de sport et de loisir
Équipements du foyer	Commerce de détail de meubles Commerce de détail d'autres équipements du foyer Commerce de détail d'appareils électroménagers et de radiotélévision
Aménagement de l'habitat	Commerce de détail de quincaillerie Commerce de détail de bricolage Commerce de détail de revêtements de sols et de murs

Pour en savoir plus

Kadjar A., « Les groupes dans le commerce : une présence croissante », *Insee Première* n° 1115, janvier 2007.

Costes C., Pacaud J., Le Boëdec A., « Le commerce de détail sous enseigne - Centenaire, il s'informatise », *Insee Première* n° 842, avril 2002.

Philippe J., « Réseaux de commercialisation de l'habillement : l'imbrication des logiques de distribution et de production », *Insee, Économie et Statistique* n° 314, 1998-4.

Philippe J., « Relations producteur-distributeur : les enseignements du secteur de l'habillement », *Insee, Économie et Statistique* n° 303, 1997-3.