

Les réseaux d'enseignes dans l'habillement

Des structures diversifiées autour de marques propres

Grégory Salmon, division Industrie et études transversales, Insee

Sur le marché concurrentiel de l'habillement, les commerçants spécialisés se sont organisés pour développer des enseignes, notamment au sein de réseaux intégrés ou d'indépendants en franchise, commission-affiliation ou en groupement. En 2006, plus de 300 réseaux sont spécialisés dans l'habillement ; ils regroupent près de 22 000 points de vente. La moitié des réseaux sont mixtes : ils allient points de vente détenus en propre et points de vente sous contrat ou juxtaposent au moins deux types de contrat. L'autre moitié est constituée de réseaux purs. Dans les deux cas, les réseaux intégrés prédominent. Les réseaux d'enseignes développent des stratégies commerciales précises en termes d'image et de positionnement en s'appuyant sur leurs marques propres. Ils sont pilotés par des têtes de réseau très présentes pour définir l'assortiment des magasins et assurer le suivi des ventes.

En 2006, les ménages ont consacré 39 milliards d'euros à l'achat d'articles d'habillement. Ces dépenses représentent 3,9 % de leur budget, contre 9,7 % en 1960. Sur la période récente, les prix ont en effet augmenté moins rapidement que pour les autres biens de consommation, en raison d'un marché très concurrentiel. Les magasins spécialisés en habillement sont aujourd'hui en concurrence avec le grand commerce généraliste, les grandes surfaces alimentaires, les grands magasins et la vente à distance. Pour bénéficier des économies d'échelle offertes par la taille du circuit de distribution, notamment pour l'approvisionnement, de nombreux commerces spécialisés se sont regroupés en réseaux. Cette forme d'organisation s'accompagne très souvent de l'adoption d'une enseigne

commune, facteur de différenciation sur un marché sensible à la mode et aux marques distinctives. En France, en 2006, plus de 300 réseaux d'au moins sept points de vente sont spécialisés dans l'habillement, hors chaussures et hors vêtements de sports (*sources*). Plus précisément, 319 réseaux regroupent 21 754 points de vente, qui réalisent en 2006 un chiffre d'affaires de 19,6 milliards d'euros, soit environ la moitié de la dépense totale des ménages en habillement (*encadré 1*).

Des réseaux concentrés et présents à l'international

Les réseaux de l'habillement comportent en moyenne 68 points de vente, pour un chiffre d'affaires moyen de 61,5 millions d'euros. Cependant, la moitié des réseaux ont moins de 35 points de vente ou réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions d'euros. En effet, les réseaux de l'habillement sont concentrés : les 45 plus grands réseaux en nombre de points de vente couvrent la moitié des points de vente et du chiffre d'affaires total des réseaux de l'habillement ; 75 % des points de vente et du chiffre d'affaires sont couverts par les 98 plus grands réseaux. À l'opposé, les 105 réseaux les plus petits représentent moins de 5 % des points de vente.

L'implantation à l'étranger nécessite généralement une certaine taille. La moitié des réseaux ont des points de vente à l'étranger. Ce sont en majorité de très grands réseaux : en moyenne 151 points de vente en France et 93 à l'étranger. Certains de ces réseaux ont d'abord été créés à l'étranger avant de se développer en France.

Une diversité de liens entre la tête et les membres du réseau

Le regroupement en réseau ne se traduit pas nécessairement par des liens juridiques ou capitalistiques (respectivement succursales ou filiales). La contractualisation entre l'entreprise

INSEE
PREMIERE

tête de réseau et les membres dépend de choix stratégiques et peut prendre des formes diverses.

Presque tous les réseaux de l'habillement (*encadré 2*) ont au moins un point

de vente détenu en propre par la tête de réseau (*définitions*) ; il s'agit d'une succursale de la tête de réseau ou d'une de ses filiales. Pour les autres points de vente, un contrat est établi entre

l'entreprise qui possède le point de vente et la tête de réseau. Les contrats les plus courants dans les réseaux de l'habillement sont la franchise et la commission-affiliation. Les contrats de franchise sont présents dans un quart des réseaux. C'est aussi le cas des contrats de commission-affiliation.

63,5 % des points de vente sont détenus en propre par les têtes de réseau. Ils réalisent 83 % du chiffre d'affaires des réseaux de l'habillement. Le chiffre d'affaires des points de vente en propre est en effet très supérieur à celui des points de vente sous contrat (*tableau 1*).

36,5 % des points de vente des réseaux de l'habillement sont gérés sous contrat : 11 % en franchise et 10 % en commission-affiliation. Ils dégagent 17 % du chiffre d'affaires des réseaux de l'habillement.

Les points de vente sont généralement des magasins ; mais dans le commerce de l'habillement, il est fréquent que l'espace de vente se réduise à un *corner* : il s'agit d'une partie d'un magasin appartenant à une entreprise et affectée par contrat à une autre entreprise qui l'utilise pour la vente de ses propres articles. L'aménagement de la surface, la fourniture du stock et la rémunération du personnel sont généralement à la charge de l'exploitant du *corner*. Les *corners* de l'habillement sont très présents dans les grands magasins par exemple.

40 % des réseaux de l'habillement ont au moins un *corner*. Les 129 réseaux qui disposent de *corners* en comportent en moyenne 17 et réalisent 18 % de leur chiffre d'affaires avec ces espaces de vente.

Autant de réseaux mixtes que de réseaux purs

Selon qu'elle souhaite davantage contrôler la distribution, maîtriser la conception, voire la fabrication des produits ou se développer rapidement sur le territoire, la tête de réseau va multiplier ses succursales ou établir des contrats avec des magasins juridiquement indépendants. Sa stratégie va consister à combiner ces formes d'alliance au sein du réseau. Il en résulte des structures hybrides, parfois complexes. La moitié des réseaux de l'habillement sont mixtes, c'est-à-dire qu'ils juxtaposent au moins un type de

Encadré 1

La part de marché des réseaux de l'habillement

Les réseaux de l'habillement réalisent en 2006 un chiffre d'affaires de 19,6 milliards d'euros. Sur la même période, les entreprises du secteur du commerce de détail d'habillement totalisent 27,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ces deux chiffres ne sont pas complètement comparables. Les réseaux de l'habillement sont constitués d'établissements (les points de vente) et leur chiffre d'affaires est en grande partie réalisé par des ventes de détail d'habillement mais également d'autres produits, chaussures et maroquinerie par exemple. Le secteur du commerce de détail d'habillement est constitué d'entreprises. Celles-ci peuvent vendre d'autres produits que l'habillement mais aussi posséder des établissements qui

n'ont pas d'activité d'habillement. Par ailleurs, des entreprises d'un autre secteur (des entreprises industrielles par exemple) peuvent posséder des points de vente, y compris en réseaux, dont l'activité est l'habillement. Au final, le ratio entre les deux chiffres d'affaires, soit 72 %, est un ordre de grandeur approximatif de la part de marché des réseaux de l'habillement dans le secteur du commerce de détail d'habillement. De même, ce n'est qu'approximativement que l'on peut estimer que par rapport à la consommation des ménages en habillement (39 milliards d'euros en 2006), la part de marché des réseaux de l'habillement approche 50 %.

Encadré 2

Les différentes formes d'organisation des 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 (succursales) ou financier (filiales) - on les regroupe alors sous le vocable de « points de vente intégrés » - ou bien d'ordre contractuel (franchises, groupements...). Au sein d'un même réseau, plusieurs formes d'organisation peuvent coexister. Les réseaux ont été classés par formes dominantes, en fonction de la part du chiffre d'affaires réalisée par leurs points de vente dans chaque type d'organisation, avec une exception, les réseaux mixtes faiblement franchisés.

Réseaux entièrement intégrés : 100 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente détenus en propre.

Réseaux mixtes fortement franchisés : plus de 50 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente franchisés.

Réseaux mixtes faiblement franchisés : entre 20 % et 50 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente franchisés. Cette catégorie est conçue de manière

extensive afin de mieux décrire les réseaux impliqués dans la franchise. Elle peut contenir des réseaux dont le chiffre d'affaires est majoritairement réalisé par des points de vente intégrés, des points de vente adhérents à un groupement, des concessionnaires, etc. En effet, dès qu'un réseau comprend entre 20 et 50 % de son chiffre d'affaires réalisé par des points de vente franchisés, il est classé dans cette catégorie.

Exclusives des réseaux franchisés, les autres catégories comprennent :

Réseaux majoritairement intégrés : plus de 50 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente détenus en propre.

Réseaux organisés en groupement : plus de 50 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente adhérents à un groupement.

Réseaux en commission-affiliation : plus de 50 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente sous contrat de commission-affiliation.

Réseaux divers : les autres réseaux, en faible nombre et qui réalisent une faible part du chiffre d'affaires des réseaux enquêtés.

contrat à des points de vente détenus en propre, ou au moins deux types de contrat différents. 24 % des réseaux de l'habillement sont constitués de points de vente relevant d'au moins trois types de liens différents avec la tête de réseau. Presque tous les réseaux mixtes comportent des magasins intégrés. La moitié des réseaux sont purs, c'est-à-dire que les alliances en leur sein sont de nature unique. Ce sont pour l'essentiel des réseaux intégrés.

Les réseaux entièrement ou majoritairement intégrés prédominent

Plus de 30 % des réseaux de l'habillement sont majoritairement intégrés, c'est-à-dire que plus de la moitié de leur chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente détenus en propre (tableau 2). Au total, les trois quarts des réseaux de l'habillement sont constitués de réseaux entièrement ou majoritairement intégrés.

Ces réseaux comprennent en moyenne moins de points de vente que les autres types de réseaux : 43 points de vente en moyenne pour les réseaux entièrement intégrés et 85 pour les réseaux majoritairement intégrés. Ils réalisent un chiffre d'affaires de 16,2 milliards d'euros, soit 82 % de celui des réseaux de l'habillement.

Les réseaux mixtes faiblement franchisés incluent de nombreux points de vente intégrés. Leur chiffre d'affaires moyen par réseau (64 millions d'euros) est plus élevé que celui des réseaux mixtes fortement franchisés (16 millions d'euros). Ces derniers sont plus nombreux (6 % des réseaux) que les réseaux en commission-affiliation (4 % des réseaux), mais leur chiffre d'affaires est moindre.

La plupart des réseaux de l'habillement encore actifs en 2007 ont entre 5 et 25 ans. Plus de 76 % d'entre eux ont été créés à partir de 1980, plus de 45 % depuis 1990. Les réseaux très jeunes, apparus depuis le début des années 2000, sont peu nombreux. Les réseaux créés au cours de cette période récente sont probablement encore en phase de croissance et n'ont pas tous atteint la taille de sept points de vente, taille retenue dans cette étude pour parler de réseau. Parmi ces jeunes réseaux, les réseaux mixtes fortement ou faiblement

franchisés ou en commission-affiliation sont proportionnellement plus nombreux qu'au sein des réseaux plus anciens. C'est parmi les réseaux intégrés que se trouvent les réseaux les plus anciens, encore actifs en 2007 ; 70 de ces réseaux ont plus de 25 ans, quelques-uns ayant même été créés dans l'entre-deux-guerres.

Des réseaux organisés autour de marques propres

La plupart des réseaux de l'habillement bénéficient de la notoriété d'une enseigne ; seuls 4 % des réseaux en sont dépourvus. Très souvent, l'enseigne est créée pour écouler une ligne de produits propres : 26 % des têtes de réseau appartiennent d'ailleurs directement à l'industrie textile et habillement. Mais dans la majorité des cas (67 %), la tête de réseau appartient au commerce. 67 % également des réseaux de l'habillement possèdent des marques propres et réalisent en moyenne 87 % de leur

chiffre d'affaires avec leurs marques propres. La moitié des réseaux de l'habillement, soit aussi les trois quarts des réseaux possédant des marques propres, réalisent la totalité de leur chiffre d'affaires avec leurs marques propres.

Si les marques propres sont davantage l'apanage des grands réseaux, elles sont cependant également présentes dans la majorité des petits réseaux : elles sont ainsi développées par 76 % des 20 % plus grands réseaux, contre 52 % des 20 % plus petits réseaux. La part de chiffre d'affaires réalisée avec les marques propres dans les seuls réseaux qui en déclarent est très proche entre les grands et les petits réseaux.

Rôle clé des têtes de réseau

Les têtes de réseau de l'habillement s'impliquent beaucoup envers les points de vente de leur réseau : quelle que soit la fonction répertoriée dans l'enquête, au moins 69 % l'assurent totalement.

1 Lien entre le point de vente et sa tête de réseau

Type de lien entre le point de vente et sa tête de réseau	Nombre de points de vente en 2006		Chiffre d'affaires en 2006		
	Total	En %	Total (en millions d'euros)	Moyenne par point de vente (en milliers d'euros)	En %
Possédé en propre (intégré)	13 820	63,5	16 193	1 172	82,6
Franchise	2 396	11,0	801	334	4,1
Commission-affiliation	2 175	10,0	1 146	527	5,8
Concession	908	4,2	553	609	2,8
Groupement	773	3,6	426	552	2,2
Licence de marque	590	2,7	92	155	0,5
Affilié à une centrale d'achat	315	1,4	90	284	0,5
Location-gérance	37	0,2	32	860	0,2
Autres formes d'organisation	740	3,4	274	371	1,4
Total	21 754	100,0	19 607	901	100,0

Lecture : en 2006, 63,5 % des points de vente des réseaux de l'habillement sont possédés en propre (intégrés) ; ils réalisent 82,6 % du chiffre d'affaires des réseaux de l'habillement, et ont un chiffre d'affaires moyen de 1 172 milliers d'euros.

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2007.

2 Les réseaux et leurs points de vente par type

Type de réseau	Nombre de réseaux		Nombre de points de vente en 2006			Chiffre d'affaires en 2006 (en millions d'euros)		
	Total	En %	Total	Moyenne	En %	Total	Par réseau	En %
Entièrement intégré	142	44,5	6 074	43	27,9	9 170	64,6	46,8
Majoritairement intégré	97	30,4	8 249	85	38,0	6 991	72,1	35,6
Mixte faiblement franchisé	21	6,6	2 423	115	11,1	1 350	64,3	6,9
Mixte fortement franchisé	18	5,6	1 646	91	7,6	294	16,3	1,5
Commission-affiliation	12	3,8	1 304	109	6,0	739	61,6	3,8
Groupement	7	2,2	701	100	3,2	373	53,3	1,9
Réseaux divers	22	6,9	1 357	62	6,2	690	31,4	3,5
Total	319	100,0	21 754	68	100,0	19 607	61,5	100,0

Lecture : en 2006, 142 réseaux de l'habillement sont entièrement intégrés ; ils ont en moyenne 43 points de vente et réalisent un chiffre d'affaires moyen de 64,6 millions d'euros.

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2007.

Cette part dépasse 81 % pour le suivi des ventes (tableau 3).

L'importance accordée à l'agencement et l'assortiment des points de vente, le lancement de campagnes de publicité et de promotion, et la définition des offres de services à la clientèle va de pair avec l'harmonisation des points de vente au sein d'un même réseau, le respect de l'image de l'enseigne et, en corollaire, la fidélisation du client à l'enseigne. Le consommateur s'attend en effet à trouver une offre identique au sein du réseau.

Les fonctions un peu moins souvent assurées par les têtes de réseau sont celles qui concernent le fonctionnement interne du réseau et n'interviennent pas dans la stratégie d'image de l'enseigne vis-à-vis du consommateur.

56 % des réseaux de l'habillement disposent d'une centrale d'achat. Ce sont souvent les plus grands réseaux qui en ont une. Lorsqu'un réseau dispose d'une centrale d'achat, il y réalise 91 % de son approvisionnement.

14 % des têtes de réseau de l'habillement animent au moins un autre réseau qui, dans la moitié des cas, est aussi un réseau spécialisé dans l'habillement. Certaines têtes de réseau peuvent ainsi gérer plusieurs enseignes à la fois de façon à couvrir plusieurs gammes de produits.

Sources

L'enquête « Réseaux du commerce de détail », réalisée en deux vagues en 2006 et 2007, recense, en France métropolitaine et dans les DOM, les réseaux d'au moins sept points de vente du commerce de détail, dans 38 activités qui couvrent la quasi-totalité du chiffre d'affaires de ce secteur. Elle a permis d'identifier 1 112

3 Fonctions assurées par la tête de réseau

Fonction	en %		
	Totalement	Partiellement	Non assurée
Conception de l'agencement des points de vente	77,8	16,3	6,0
Définition de l'assortiment des points de vente	80,3	14,6	5,1
Fonctions logistiques	79,3	6,6	14,1
Formation des équipes	71,5	19,0	9,6
Lancement de campagnes de publicité et de promotion	77,6	16,1	6,3
Définition des offres de services à la clientèle	75,7	16,2	8,1
Mise à disposition d'outils informatiques	69,3	19,6	11,1
Suivi des ventes	81,4	12,8	5,9
Diffusion au sein du réseau des performances des points de vente	73,7	13,6	12,8
Moyenne des fonctions	76,3	15,0	8,8

Lecture : en 2006, 77,8 % des têtes de réseau de l'habillement assurent totalement la conception de l'agencement des points de vente.
Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2007.

réseaux, dont 319 réseaux de l'habillement enquêtés en 2007 sur leurs résultats de 2006.

Définitions

Huit différentes formes d'organisation ont été retenues pour classer les points de vente (magasins et *corners*), du plus intégré au plus indépendant :

- 1) Les points de vente **en propre ou intégrés** sont les succursales de l'entreprise tête de réseau ou de l'une de ses filiales (l'enquête réalisée ne distingue pas ces deux cas).
- 2) Les points de vente **sous contrat de franchise** sont des entreprises juridiquement indépendantes qui bénéficient du savoir-faire et de l'enseigne du franchiseur dans le cadre d'un contrat de franchise.
- 3) Les points de vente **sous simple contrat de licence de marque**.
- 4) Les points de vente **sous simple contrat de commission-affiliation** : le commerçant n'est pas propriétaire de son stock.
- 5) Les points de vente **sous simple contrat de concession** : la tête de réseau délivre à certains commerçants le droit de vendre un ou plusieurs produits.
- 6) Les points de vente **sous simple contrat de location-gérance**.
- 7) Les points de vente **simplement adhérents à une centrale d'achat** ou à une centrale de référencement et ne portant pas l'enseigne du réseau.

8) Les points de vente **adhérents à un groupement** sont ceux d'entreprises juridiquement et financièrement indépendantes adhérentes à un groupement. Ces entreprises se regroupent souvent sous forme de coopérative, autour d'une centrale d'achat, afin de bénéficier de conditions avantageuses d'achats et de services.

Bibliographie

- Reif X., Solard G., « Les réseaux dans le commerce - Groupements dans l'alimentaire, succursales dans l'habillement », *Insee Première* n° 1269, décembre 2009.
- Besson D., « Les achats d'habillement depuis 45 ans : davantage de produits importés, des prix en baisse », *Insee Première* n° 1242, juin 2009.
- Fraichard J., Troïa C., « Les réseaux d'enseignes, très présents dans le commerce », *Insee Première* n° 1140, juin 2007.
- Philippe J., « Réseaux de commercialisation de l'habillement : l'imbrication des logiques de distribution et de production », *Économie et Statistique* n° 314, Insee, 1998.
- Le Bot T., Philippe J., « Marché de l'habillement : les enseignes développent leurs marques », *Insee Première* n° 567, janvier 1998.
- Le Bot T., Philippe J., « Les réseaux de commercialisation de l'habillement : relations producteurs-distributeurs », *Bulletin de Insee résultats. Système productif* n° 131, 1997.

INSEE PREMIERE figure dès sa parution sur le site Internet de l'Insee : www.insee.fr (rubrique Publications)

Pour vous abonner aux avis de parution : <http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=abonnements/liste-abonnements.htm>

BULLETIN D'ABONNEMENT A INSEE PREMIERE

À RETOURNER À : INSEE/CNGP, Service Abonnement - B.P. 402 - 80004 Amiens CEDEX 1
Tél. : 03 22 97 31 70 Fax : 03 22 97 31 73

OUI, je souhaite m'abonner à INSEE PREMIERE - Tarif 2010

Abonnement annuel : 74 € (France) 92 € (Étranger)

Nom ou raison sociale : _____ Activité : _____

Adresse : _____ Tél : _____

Ci-joint mon règlement en Euros par chèque à l'ordre de l'INSEE : _____ €.

Date : _____ Signature

Direction Générale :
18, Bd Adolphe-Pinard
75675 Paris cedex 14
Directeur de la publication :
Jean-Philippe Cotis
Rédacteur en chef :
Gilles Rotman
Rédacteurs :
L. Bellin, A.-C. Morin,
C. Perrel, C. Pfister
Maquette : P. Nguyen
Impression : Jouve
Code Sage IP101298
ISSN 0997 - 3192
© INSEE 2010

