



**HAL**  
open science

# L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2016

Philippe Boyer, Amandine Hourt

► **To cite this version:**

Philippe Boyer, Amandine Hourt. L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2016. La lettre de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, 2018, 15. hal-02977171

**HAL Id: hal-02977171**

**<https://hal.science/hal-02977171>**

Submitted on 24 Oct 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Numéro 15 / novembre 2018

## L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2016

Philippe Boyer, Amandine Hourt

Les travaux de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires (OFPM) sont présentés de façon détaillée dans son rapport annuel au Parlement et sur son site internet :

<https://observatoire-prixmarges.franceagrimer.fr/Pages/default.aspx>

La présente note est une synthèse de la partie du rapport annuel 2018 sur les coûts et les marges de la grande distribution en 2016.

Depuis 2012, l'Observatoire de la formation des prix et des marges conduit une enquête et des entretiens visant à établir des comptes annuels par rayon<sup>1</sup> en retraitant des éléments de comptabilité analytique et de contrôle de gestion centralisés des enseignes de la grande distribution et en utilisant, le cas échéant, des données provenant d'échantillons de magasins, complétées par des préconisations de modèles de rayons destinées aux adhérents de certains réseaux.

L'approche est appliquée avec une nomenclature de charges et dans un périmètre d'activités et de fonctions rendus homogènes malgré la diversité des modes d'organisation des enseignes (enseignes intégrées, enseignes d'indépendants) et malgré leur structuration en groupes de sociétés remplissant diverses fonctions.

La méthode utilisée pour la réalisation de cette étude et le périmètre sur lequel elle est appliquée sont détaillés ci-après. Viennent ensuite les résultats ainsi obtenus pour l'exercice 2016. Les limites de cette approche ainsi que les améliorations envisagées sont évoquées.

## Méthode

### Entreprises et activités prises en compte

Les résultats présentés ici sont issus d'enquêtes et d'entretiens conduits tout au long de l'année 2017 par FranceAgriMer pour l'Observatoire auprès des sept principales enseignes de la grande distribution : Auchan, Carrefour, Casino, Cora, E.Leclerc, Intermarché, Système U. Ces enseignes détiennent 69,1 % des parts de marché des produits alimentaires de grande consommation (PGC) et des produits frais en libre-service (LS) en 2016<sup>2</sup>.

Le champ de l'enquête porte sur :

- l'activité des magasins de format hypermarché et supermarché des enseignes citées, hors magasins franchisés sous enseigne d'un réseau d'intégrés,
- les activités d'achat centralisé et de logistique liées aux magasins précités,
- les fonctions support des têtes de réseaux relatives à ces mêmes magasins (marketing, portage de l'immobilier, etc.).

L'échantillon duquel sont issues les données traitées couvre 63% de ce champ (Tableau 1). Il est exhaustif pour certaines enseignes intégrées, mais faible pour l'une des enseignes « d'indépendants ».

Le format supermarché (de 400 m<sup>2</sup> à 2 500 m<sup>2</sup>) est un peu sous-représenté dans l'étude (72,9% des magasins représentés contre 76,5% dans l'ensemble du secteur) du fait des cas de figure suivants :

- les supermarchés du groupe sont gérés par une entité spécifique, non interrogée par l'Observatoire ou dont les données n'ont pu être utilisées ;
- les supermarchés du groupe sont des magasins franchisés dont les comptes détaillés ne sont pas centralisés ;
- l'enseigne est surtout ou totalement une enseigne d'hypermarchés.

Tableau 1

### Échantillon comparé au secteur des hyper et supermarchés

	Échantillon de l'étude		Secteur
	nombre de magasins	nombre de magasins représentés	nombre de magasins (*)
supermarchés	2 801	4 084	6 786
hypermarchés	890	1 520	2 080
total	3 691	5 604	8 866

(\*) Nombre de magasins 2016 (Insee - Comptes du commerce)

Source : Distribook 2017, d'après Nielsen TradeDimensions / Linéaires d'après enseignes

<sup>1</sup> Boucherie, charcuterie, volailles, produits laitiers, fruits et légumes, marée, boulangerie-pâtisserie-viennoiserie.

<sup>2</sup> Source : Distribook 2017, d'après Kantar Worldpanel - Année 2016.

Le chiffre d'affaires de l'alimentaire frais du champ couvert par l'Observatoire est de 36,8 milliards d'euros en 2016 ; celui de tous les hypermarchés et supermarchés était de 54,4 milliards en 2014, d'après le [rapport pour la commission des comptes commerciaux de la Nation pour 2014](#) (données non disponibles pour les années suivantes).

## Des charges identifiées pour un périmètre de consolidation donné

L'objectif de cette analyse est d'évaluer, rayon par rayon, le chiffre d'affaires, le coût des achats des marchandises, les autres charges liées directement à l'activité du rayon (notamment main-d'œuvre spécialisée) ainsi que toutes les charges courantes communes à tous les rayons (charges d'exploitation dont immobilier, personnel non spécifique au rayon, etc.) à la couverture desquelles est appelée à contribuer l'activité des magasins et, partant, celle de chacun de leurs rayons. Les charges communes ne peuvent ensuite être affectées par rayon qu'au moyen de clés de répartition.

Sont définies comme étant des charges des rayons étudiés, tous les flux de biens ou de services qui « entrent » dans le périmètre de consolidation. Celui-ci englobe, quelle que soit l'organisation de l'enseigne, les magasins, les activités d'achat centralisé et de logistique et les fonctions support des têtes de réseaux liées à ces mêmes magasins.

Certaines entités de l'enseigne, malgré leurs liens capitalistiques avec les sociétés d'exploitation des magasins, sont considérées comme *extérieures* au périmètre. Il s'agit notamment des sociétés chargées du portage de l'immobilier commercial des magasins, de celles assurant des prestations logistiques, ou détentrices des marques d'enseigne ou exploitant des outils industriels. En conséquence, les transferts financiers des magasins vers les entités précitées (versement de loyers, paiement de prestations logistiques, contribution au développement des marques propres ou des outils industriels...) sont comptabilisés comme des charges pesant sur le périmètre. Sur le Tableau 3 (page 6), ces transferts figurent notamment dans les lignes « *Immobilier* » ou « *Autres charges communes réparties* », intégrant notamment les cotisations appelées aux magasins par la tête de réseau.

## Sources des données

Le mode d'obtention des données a été retenu, parmi d'autres options, sous la contrainte de limiter la « *charge statistique* », à la fois pour les entreprises et pour l'opérateur de l'Observatoire, FranceAgriMer.

Chaque année, un premier questionnaire, portant sur l'exercice comptable de l'année précédente, est adressé aux sièges des enseignes. Le traitement de ces premières réponses est suivi de nouvelles investigations, notamment lors d'entretiens dans les services financiers ou de contrôle de gestion des enseignes, afin de compléter et fiabiliser les éléments obtenus. Ceux-ci proviennent, s'agissant des enseignes intégrées, de résultats de comptabilité analytique et de contrôle de gestion centralisés au siège et portant sur toutes les opérations des différentes entités du périmètre (points de vente, achats centralisés, tête de réseau). Dans les enseignes d'indépendants, les éléments disponibles au siège sont généralement limités à quelques indicateurs centralisés par la tête de réseau (par exemple : achats centralisés et CA des magasins), que l'on complète par des comptes d'un échantillon de magasins et des références de gestion

préconisées par le siège à ses adhérents (prix de vente conseillé, taux de marge commerciale type).

En 2017, afin de collecter certaines informations complémentaires (logistiques, pertes en rayon ou lors de la transformation assurée par l'enseigne afin de commercialiser le produit, etc.), des entretiens préalables à l'envoi du questionnaire ont été organisés.

## Répartition des charges entre les rayons

Les achats de marchandises, comme les chiffres d'affaires, sont évidemment propres à tel ou tel rayon. Les achats sont mesurés en coût « *rendu magasin* », intégrant les frais de logistique tels que le fonctionnement des plateformes et les coûts de transport entre plateformes et magasins ; les remises, rabais et ristournes et la coopération commerciale propre aux produits d'un rayon étant déduits de ce coût d'achat.

La participation des salariés aux bénéficiaires – non négligeable dans certaines enseignes – est intégrée aux frais de personnel. Les frais de personnel spécialisé d'un rayon (chef de rayon, bouchers, boulangers, ...) sont généralement déjà suivis à ce niveau par les dispositifs de gestion des entreprises.

Les charges communes (personnel de direction et de caisse, immobilier, frais financiers...) sont réparties entre les rayons au moyen de clés inévitablement conventionnelles.

Certaines charges sont déjà suivies, ou réparties au moyen de clés appropriées, par rayon ou catégorie de produits dans les outils de gestion propres à certaines enseignes intégrées. Dans les autres cas, des clés *ad hoc* sont utilisées pour répondre aux besoins de l'Observatoire.

Ces clés, qui peuvent être différentes selon les enseignes, sont liées à la superficie du rayon, au volume d'articles vendus, aux investissements dans le rayon, ou au chiffre d'affaires (cette dernière clé étant celle appliquée par défaut).

Les « *marges nettes* » par rayon résultent de la prise en compte de l'ensemble de ces coûts, elles représentent la contribution de chaque rayon à un *résultat net*<sup>3</sup> du périmètre d'activités défini et non une part du bénéfice consolidé de l'ensemble des sociétés constitutives du groupe de distribution. Dans cet article, les marges nettes par rayon sont données avant répartition de l'impôt sur les sociétés.

## Résultats

Le Tableau 3 (page 6) présente rayon par rayon le montant des postes étudiés exprimés pour 100 € de chiffre d'affaires (CA), hors TVA. Les rayons se classent comme suit dans l'ordre décroissant de la marge nette pour 100 € de CA :

- volailles (9,7 €),
- charcuterie (8,5 €),
- fruits et légumes (3,7 €),
- produits laitiers (1,4 €),
- boulangerie-pâtisserie-viennoiserie (-0,6 €),
- boucherie (-3,4 €),
- marée (-8,1 €).

Les paragraphes suivants présentent rayon par rayon les résultats intermédiaires aboutissant à ces taux de marge nette, notamment les taux de marge brute (CA moins coûts d'achat) et de marge semi-nette (marge brute moins frais de personnel spécialisé du rayon) ainsi que les charges propres au rayon et celles réparties.

<sup>3</sup> Homogène à un résultat courant avant impôts duquel serait déduite la participation des salariés aux résultats.

Les taux de marge brute par rayon, issus des comptes des enseignes, sont mis en parallèle avec des *indicateurs de marge brute* simulés par produit par l'OFPM, pour quelques produits, à partir de données de prix moyens de vente par les industries alimentaires aux distributeurs (sources : Insee pour l'Observatoire, ou enquêtes *ad hoc*) et de prix moyens d'achat aux distributeurs par les consommateurs (sources : Kantar Worldpanel ou Insee).

Les comparaisons de ces indicateurs avec la marge brute d'un rayon sont toutefois contraintes par les limites présentées dans la partie « *Avertissement* », page 5 de ce document.

## Rayon boucherie

### *Des coûts d'achat en baisse mais des charges générales en hausse*

En 2016, les coûts d'achat du rayon boucherie sont en baisse de 0,3 € pour 100 € de CA.

Pour 100 € de CA, la marge brute du rayon boucherie augmente ainsi donc 0,3 € et s'établit à 24,9 €. Les frais de personnel, déjà structurellement plus élevés que dans d'autres rayons<sup>4</sup>, augmentent de +0,4 € pour 100 € de CA en 2016. Ils s'établissent à 12,0 € pour 100 € de CA contre 9,4 € en moyenne, tous rayons étudiés confondus. Les autres charges augmentent de 0,4 € pour 100 € de CA, passant de 16 € en 2015 à 16,4 € en 2016. La marge nette du rayon, déjà négative lors des années précédentes, paraît s'être encore dégradée en 2016 (-3,4 € pour 100 € de CA).

### *Les indicateurs de marge brute simulés pour quelques produits du rayon boucherie présentent des évolutions contrastées*

Alors que le taux de marge brute du rayon a progressé de 0,3 points en 2016, les indicateurs de marge brute des quelques produits de ce rayon (calculés sur la base de données de prix par l'OFPM), considérés globalement, traduisent plutôt une baisse du taux de marge brute. Celle-ci est en effet sensible pour certains articles de viande de porc (baisse de 2 points de CA pour les produits en « unités de vente consommateurs magasins », mais seulement de 0,4 point pour ceux en « unités de vente consommateurs industrielles »), tandis que la hausse est de 0,8 point pour l'ensemble constitué des morceaux non élaborés de viande de bœuf du rayon boucherie, du haché frais du haché surgelé (hors rayon boucherie). Parmi cet ensemble, l'indicateur est en forte baisse pour la viande hachée fraîche (- 5 points de CA).

Cf. Encadré 2, en page 5, pour l'explication des différences entre l'approche du taux de marge par rayon et par produit.

## Rayon charcuterie

### *Une marge brute supérieure à celle de l'ensemble des rayons et des charges moindres permettent une marge nette élevée*

En 2016, les coûts d'achat du rayon sont en baisse de 1,0 € pour 100 € de CA. La hausse du prix du porc n'a pas entraîné celle des coûts d'achat du rayon charcuterie ; les produits étant plus transformés que dans le rayon boucherie, la matière première pèse moins dans le prix final que dans le rayon boucherie. En outre, ces produits transformés font l'objet de contrats annuels entre industriels fournisseurs et enseignes, rendant les coûts d'achat moins directement liés au cours du porc. Ainsi, la marge brute du rayon charcuterie, toutes enseignes confondues, augmente de 1,0 € pour 100 €

de CA. En 2016, elle s'établit à 33,8 € pour 100 € de CA. Bien qu'une part prépondérante des articles de charcuterie vendus en GMS soient principalement des produits déjà élaborés et conditionnés par les industriels fournisseurs, n'entraînant pas de ce fait de coûts de découpe, transformation et conditionnement en magasin (contrairement à la boucherie), le taux de marge brute du rayon charcuterie est supérieur à la moyenne des rayons alimentaires frais (29,7%).

S'imputent sur cette marge brute des frais de personnel spécifique du rayon charcuterie qui s'élèvent à 7,3 € pour 100 € de CA, en hausse de +0,8 € pour 100 € de CA par rapport à 2015. Ils restent inférieurs aux frais de personnel de tous les rayons étudiés confondus (9,4 € pour 100 € de CA). Ceci s'explique par l'importance du libre-service dans ce rayon malgré l'existence de points de vente assistée dans certains magasins. Les autres charges du rayon sont en baisse (-0,1 € pour 100 € de CA), comme dans la moyenne des rayons étudiés. Les charges communes réparties augmentent de 0,3 € pour 100 € de CA. Ainsi, la baisse des prix d'achat et la hausse consécutive du taux de marge brute ne compensent pas totalement la hausse des charges et notamment des charges de personnel du rayon, et le taux de marge nette baisse de 0,1 € pour 100 € de CA par rapport à 2015. Cette marge nette s'établit à 8,5% du CA, au deuxième rang des rayons étudiés après le rayon volailles.

### *Indicateur de marge brute en baisse pour les jambons cuits*

Le produit charcutier étudié par l'OFPM est l'ensemble des jambons cuits en libre-service ou à la coupe, représentant 26% des ventes du rayon, d'après le panel Kantar. En 2016, l'indicateur de marge brute des GMS sur le jambon cuit diminue de 3 points, tandis que l'approche « rayon » présentée plus haut donnait une hausse de 1 point. L'indicateur de marge brute des jambons cuits se replie ainsi à 38,1% du prix de vente HT, taux un peu plus élevé que celui de l'ensemble du rayon (33,8%).

## Rayon volailles

### *Coûts d'achat en baisse et taux de marge nette le plus élevé de tous les rayons étudiés*

En 2016, les coûts d'achat du rayon volailles (70,5 € pour 100 € de CA) diminuent de 1,4 € pour 100 € de CA par rapport à 2015. Ainsi, la marge brute de l'ensemble du rayon est en hausse de 1,4 € pour 100 € de CA. Elle s'établit à 29,5% du CA.

Le poids des frais de personnel dédié dans ce rayon - largement en libre-service - est le plus faible de l'ensemble des rayons étudiés : 3,5 € pour 100 € de CA, en hausse de 0,3 point entre 2015 et 2016. Les autres charges du rayon (1,5 €) sont en baisse de 0,1 € pour 100 € de CA. Les charges communes réparties (14,9 €) sont en hausse, de 0,5 € pour 100 € de CA. Ces deux taux restent parmi les moins élevés des rayons étudiés. Le rayon se classe ainsi premier en termes de marge nette : 9,7 % du CA en 2016, en forte hausse par rapport à 2015 (+0,8 €).

### *Indicateurs de marge brute en hausse*

Les indicateurs de marge brute en GMS des produits non élaborés de poulet standard (entier prêt-à-cuire, principales découpes) apparaissent en faible hausse, peu significative (moins de 1 point de CA), mais ces seuls produits suivis par l'OFPM (notamment sous la contrainte de manque de données de prix de vente de l'industrie aux GMS, pour les volailles de label) ne constituent qu'une partie assez restreinte du rayon.

<sup>4</sup> Personnel assurant la découpe (voire le désossage), le conditionnement en « *barquettes* », la vente assistée...

## La synthèse du rayon « produits carnés »

Constitué en pondérant les résultats des rayons boucherie, charcuterie et volailles, le rayon des « produits carnés » contribue en 2016 pour 36 % au chiffre d'affaires total des rayons étudiés. Sa marge nette est de 3,9 % du CA, supérieur au taux moyen de marge nette avant impôt sur les sociétés, tous rayons étudiés confondus (1,7%).

### Rayon produits laitiers

*Par rapport aux autres rayons, un taux de marge brute et des taux de charges plus faibles*

Le CA du rayon des produits laitiers est le plus important des rayons frais étudiés. Le coût d'achat de ce rayon est en baisse en 2016 : -2,2 € pour 100 € de CA. Le taux de marge brute est donc en hausse de 2,2 points. Pour ce rayon, à faible valeur ajoutée par les magasins (s'agissant principalement de produits en libre-service, élaborés et conditionnés par les industriels fournisseurs), le taux de marge brute est le plus faible de tous les rayons étudiés ; il s'établit à 24,6 € pour 100 € de vente.

Dans ce rayon, largement en libre-service, le poids des frais de personnel dédié est limité : 5,1 € pour 100 € de CA en 2016, en hausse de +0,5 € pour 100 € de CA, hausse supérieure à la moyenne de l'ensemble des rayons (+0,1 € pour 100 € de CA). Le poids des autres charges directes du rayon est en baisse de -0,1 € pour 100 € de CA. Le poids des charges directes du rayon est en hausse de 0,6 € pour 100 € de CA alors que ces charges sont en baisse de 0,3 € pour 100 € de CA pour l'ensemble des rayons étudiés. Le taux de marge nette s'établit à 1,4 € pour 100 € de CA en 2016.

*Hausse des indicateurs de marge brute pour l'ensemble des produits laitiers suivis par l'Observatoire*

Les produits laitiers pour lesquels est simulé un indicateur de marge brute sont le lait ½ écrémé UHT, le yaourt nature, l'emmental, le camembert et le beurre en plaquette de 250 g. Cet ensemble de produits représente 28% de la valeur totale des achats des ménages de produits laitiers<sup>5</sup>.

Les indicateurs de marge brute en GSM de ces produits sont tous en hausse, de 3 points de CA en moyenne (soit une hausse supérieure à celle de 2,2 points évaluée sur l'ensemble du rayon).

### Rayon fruits et légumes

*La baisse des charges améliore les résultats du rayon*

Le coût d'achat dans ce rayon a augmenté de +0,1 € pour 100 € de CA en 2016 ; il s'établit à 69,8 €, proche de la moyenne tous rayons confondus (70,3 €). Ainsi, le taux de marge brute du rayon des fruits et légumes diminue de 0,1 point. Il s'établit à 30,2 % du CA.

Le poids des frais de personnel de ce rayon a diminué de -0,4 point entre 2015 et 2016. Il s'élève à 7,5% du CA. Le poids des autres charges diminue de -1,5 point.

Ainsi, malgré la très légère hausse des coûts d'achat, la marge nette du rayon s'améliore avec la baisse des charges ; passant de 2,8% du CA en 2015 à 3,7% en 2016.

*Indicateurs de marge brute en hausse en fruits et légumes*

Outre une vingtaine de produits suivis individuellement, l'Observatoire suit deux « paniers saisonniers », l'un composé de fruits, l'autre de légumes. À la différence de l'offre en rayon, il s'agit uniquement de produits d'origine française, et les pommes de terre, la quatrième et cinquième gammes et produits prédécoupés en sont exclus. Ainsi, les indicateurs de

marge brute de ces paniers ne portent-ils que sur moins de la moitié du rayon. En outre, ils ne tiennent pas compte des pertes de produits entre l'expédition (départ des zones de production) et l'achat au détail ; celles-ci pouvant être importantes s'agissant de produits fragiles et périssables. Enfin, ils intègrent une marge de grossiste lorsque le magasin s'approvisionne par ce canal et non directement auprès d'expéditeurs.

Ces indicateurs de marge brute, qui sont de l'ordre de 50% du prix de vente, diffèrent donc du taux de marge brute de l'ensemble du rayon (30,2%). En 2016, l'indicateur de marge brute est légère baisse (-0,2 point de CA) pour le panier de fruits, plus sensible pour le panier de légumes (-2 points), tandis que le taux de marge brute du rayon, issu de l'étude dans les enseignes, est en faible diminution, de -0,1 point.

Encadré 1

#### Relation entre prix amont et marges de la distribution dans la filière fruits et légumes

*Une analyse des prix faite par l'OFPM (Cf. La Lettre de l'OBSERVATOIRE n°6-1 et 6-2, janvier 2015) a montré que l'indicateur de marge brute du panier de fruits dans la grande distribution tend à être composé d'un montant fixe par kg et d'un montant qui varie proportionnellement et positivement avec le prix à l'expédition. Ainsi, quand le prix à l'expédition augmente, la marge brute de la distribution tend à augmenter (et inversement), ce qui amplifie l'impact des variations saisonnières et conjoncturelles du prix en amont sur le prix au détail.*

*La tendance de l'indicateur de marge brute du panier de légumes au détail est aussi composée d'un terme fixe par kg et d'un terme proportionnel au prix à l'expédition, mais ici, ce terme est négatif ; ainsi, quand le prix à l'expédition du panier de légumes augmente, la marge brute de la distribution tend à diminuer (et inversement), ce qui atténue pour le consommateur, l'impact des variations saisonnières et conjoncturelles du prix en amont.*

### Rayon marée

*Un taux de marge nette le plus bas de tous les rayons étudiés*

Le rayon marée recouvre ici la poissonnerie traditionnelle (vente assistée) et en libre-service, la saurisserie et le « traiteur de la mer ». Le coût d'achat du rayon augmente de 0,4 € pour 100 € de CA. Ainsi, le taux de marge brute se dégrade, passant de 25,4% CA en 2015 à 25,0% en 2016. Le poids des frais de personnel dédié est important (15,1% du CA en 2015 contre 9,3 % en moyenne tous rayons étudiés) mais en baisse de 0,1 point. Interviennent dans ce coût en personnel, le réassortiment fréquent du rayon, la vente assistée, la coupe et le conditionnement d'articles pour le libre-service. Les autres charges représentent 18,0% du CA en 2016, légèrement moins que le taux observé tous rayons (18,5%) et en hausse de 2,7 points par rapport à 2015.

Le taux de marge nette de ce rayon est le plus faible de tous ceux étudiés, négatif à -8,1% du CA, en baisse de 0,1 point par rapport à 2015.

Parmi les nombreux produits du rayon, l'Observatoire suit le saumon fumé atlantique, le lieu noir (en morceaux) et la sole (entière). Leurs indicateurs de marge brute en GSM sont différents. Pour le saumon fumé, produit vendu essentiellement en libre-service dans un conditionnement réalisé par l'industriel, l'indicateur de marge brute en GSM est de 17% en 2016, contre 20% en 2015, la diminution en 2016

<sup>5</sup> Hors fromages de chèvre et de brebis

résultant de la hausse du prix des saumons importés par les industriels. L'indicateur est de 42% pour le lieu noir (47% en 2015), ce produit étant rarement vendu entier, il est souvent débité en magasin et la marge brute doit alors couvrir des frais de préparation. L'indicateur de marge brute en GSM de la sole entière est de 14% en 2016 (20% en 2015). La sole est achetée par les distributeurs en criée ou au mareyage à un prix parmi les plus élevés, c'est également un poisson cher à la vente au consommateur, mais l'indicateur de marge brute en GSM est relativement modeste : 17% en 2016, 20% en 2015, année de cours en criée plus faibles.

### **Rayon boulangerie - pâtisserie - viennoiserie**

*Un coût d'achat bien inférieur à la moyenne mais des charges élevées liées à la fabrication en magasin*

Le coût d'achat rapporté au chiffre d'affaires, 41,9 € pour 100 € de CA en 2016, est ici très inférieur à la moyenne des rayons étudiés (70,3 €), du fait de la présence courante, surtout en hypermarchés, d'une activité de fabrication à forte valeur ajoutée, à partir d'achat de farine.

Le taux de marge brute est donc le plus important de tous les rayons étudiés avec 58,1 € pour 100 € de CA en 2016. Il est en baisse de 0,2 €. Les frais de personnel dédié (30,9 €), très supérieurs à ceux des autres rayons (9,4 € en moyenne), sont en baisse en 2016 par rapport à 2015 (-0,3 €). Le poids des autres charges est également élevé (27,7 € en 2016, en hausse de 0,4€) notamment sous l'effet de la répartition de certains charges communes en fonction de la superficie occupée par le rayon, atelier de fabrication compris. Ainsi, la marge nette du rayon avant répartition de l'impôt sur les sociétés s'établit à -0,6 € pour 100 € de CA en 2016.

*Une baisse du prix du blé sans effet sur le prix du pain*

L'OFPM suit la baguette standard, en moyenne tous circuits (dont le prix à la consommation est fourni par l'Insee). La boulangerie artisanale assure 56,9% de la panification en 2016, la boulangerie industrielle : 33,7% et les ateliers des GSM : 9,4% (ANME, FranceAgriMer).

Le coût en matière première (blé tendre) n'intervient que faiblement dans le prix du pain. La chute des cours du blé en 2016 n'a eu aucune incidence sur le prix de la baguette, resté pratiquement stable. L'indicateur de marge brute de la meunerie entre pour 6,8% dans le prix de la baguette en 2016 comme en 2015, ses variations amortissent l'impact de celles des cours du blé, également très dilué dans l'aval de la meunerie (ensemble des unités de fabrication et de distribution du pain) où se réalise plus de 90% de la valeur ajoutée à la matière première blé.

Cette approche des coûts et des marges par rayon met en évidence plusieurs caractéristiques de la distribution des produits alimentaires « frais » en GSM : péréquation de résultats entre rayons, fonction d'appel remplis par certains rayons apparaissant moins « rentables » considérés isolément mais néanmoins indispensables à la formation du résultat global, plus fortes marges nettes observées dans les rayons du libre-service avec peu de transformation de matière première en magasin et offrant des produits à dynamique de consommation encore positive (volailles, charcuterie). Au regard du ratio moyen de résultat courant rapporté au CA du secteur des hypermarchés et supermarchés, soit, selon les derniers chiffres diffusés par l'Insee, nettement moins de 1%, carburant inclus (vendu avec une faible marge), leurs « rayons alimentaires frais », avec un ratio similaire moyen de près de 2% restent une source importante de résultat.

### Encadré 2

#### Répartition des charges dans la distribution

*Le caractère multi-produits des entreprises de distribution rend conventionnelle voire un peu artificielle l'approche en termes de coûts complets par rayon : hors achats des produits, main d'œuvre spécialisée et fourniture spécifique, les autres coûts n'ont pas de lien direct avec l'activité de tel ou tel rayon particulier.*

*La structuration des enseignes en groupes de sociétés juridiquement distinctes, portant différentes fonctions à la rémunération desquelles les magasins sont appelés à contribuer (référencement, achat, immobilier, logistique, développement des outils industriels de certaines enseignes...), implique que certaines charges imputées aux rayons des magasins constituent évidemment des produits, et pour partie des bénéfices, pour certaines entités du groupe.*

#### Des écarts entre indicateurs de marges brutes par produit et marge brute par rayon

*Des différences sont parfois constatées entre les marges brutes par rayon issues de l'enquête dans les enseignes les indicateurs de marges brutes simulés par produit de ces rayons.*

*Ceci tient d'abord au fait que les produits pris en compte par les indicateurs ne représentent qu'une partie du rayon (par exemple : 50% du CA pour la boucherie, le quart environ pour les produits laitiers).*

*De plus, les indicateurs par produit raisonnent sur des « paniers » de produits à composition fixe, afin de ne rendre compte que du seul effet des évolutions de prix ; en revanche, le CA, et donc les marges brutes, des rayons évoluent aussi sous l'effet de la composition des achats des consommateurs.*

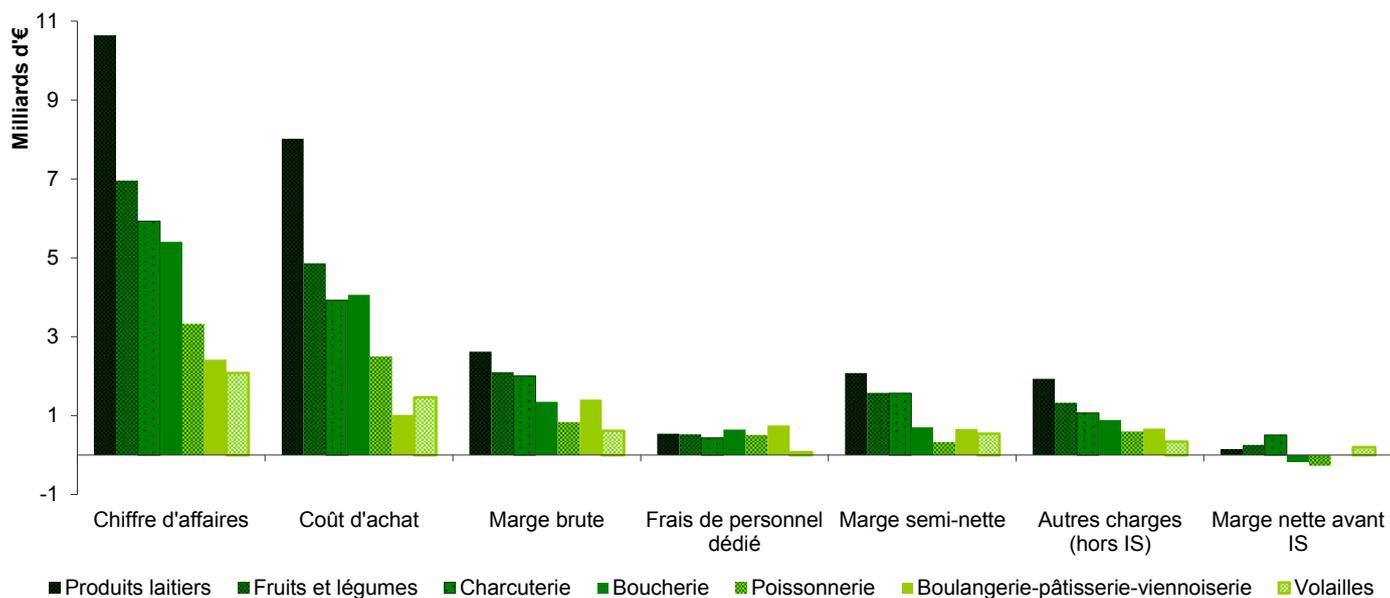
*Enfin, les marges brutes par rayon issues des enquêtes dans les enseignes sont mesurées avec des coûts d'achat « rendu magasin » et donc grevés des coûts logistiques internes, et intègrent l'ensemble des pertes physiques de produits (freintes, casse, diverses démarques), à la différence des indicateurs de marges brutes par produit.*

*L'Observatoire a commencé à collecter auprès des enseignes de premiers éléments permettant d'isoler ces coûts logistiques et d'évaluer ces pertes physiques. La prochaine enquête sur les comptes 2017 devrait permettre de compléter ces informations.*

Les limites de l'approche de l'Observatoire tiennent notamment à la difficulté de traiter de manière homogène des informations de base, constituées de manière différente selon les enseignes, et aux limites actuellement rencontrées pour isoler, toujours de manière homogène entre enseignes, certains postes des agrégats au sein desquels ils sont suivis : d'où en particulier l'enrichissement en cours des enquêtes sur les coûts logistiques, les instruments promotionnels, les pertes dans la chaîne de distribution... Enfin, on doit rappeler que l'objectif poursuivi par l'Observatoire est de caractériser et mesurer les coûts rendant compte de l'écart entre prix de vente au consommateur et prix d'achat aux fournisseurs. Or, certains de ces coûts correspondent à des services acquittés par les magasins auprès d'autres entités du même groupe (cas notamment de l'immobilier, mais pas seulement), hors périmètre étudié, générant leurs propres résultats.

Graphique 1

**Du chiffre d'affaires à la marge nette dans les rayons étudiés en 2016**



Source : OFPM, enquête réalisée par FranceAgriMer auprès des enseignes sur les comptes 2016

Tableau 2

**Chiffres d'affaires des rayons étudiés en 2016**

en milliers d'euros	Produits laitiers	Fruits et légumes	Charcuterie	Boucherie	Poissonnerie	Boulangerie-Pâtisserie-Viennoiserie	Volailles
Chiffre d'affaires	10 638 516	6 959 235	5 928 631	5 407 540	3 327 539	2 420 899	2 073 241

Source : OFPM, enquête réalisée par FranceAgriMer auprès des enseignes sur les comptes 2016

Tableau 3

**Comptes moyens par rayon alimentaire en GMS en 2016**

en € pour 100 € de chiffre d'affaires

		Boucherie	Charcuterie	Volailles	Produits laitiers	Fruits et légumes	Marée	Boulangerie Pâtisserie-Viennoiserie	Ensemble des rayons étudiés
Chiffre d'affaires		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Coût d'achat des ventes		75,1	66,2	70,5	75,4	69,8	75,0	41,9	70,3
<b>Marge brute (marge commerciale)</b>		<b>24,9</b>	<b>33,8</b>	<b>29,5</b>	<b>24,6</b>	<b>30,2</b>	<b>25,0</b>	<b>58,1</b>	<b>29,7</b>
<b>CHARGES DIRECTES DU RAYON</b>	<b>Frais de personnel dédié du rayon</b>	<b>12,0</b>	<b>7,3</b>	<b>3,5</b>	<b>5,1</b>	<b>7,5</b>	<b>15,1</b>	<b>30,9</b>	<b>9,4</b>
	<b>Marge semi-nette</b>	<b>13,0</b>	<b>26,5</b>	<b>26,0</b>	<b>19,5</b>	<b>22,7</b>	<b>9,8</b>	<b>27,2</b>	<b>20,3</b>
	Approvisionnements et fournitures du rayon	0,5	0,1	0,0	0,0	0,1	0,3	1,4	0,2
	Eau, gaz, électricité du rayon	0,6	0,6	0,7	0,5	0,4	0,8	1,4	0,6
	Frais sur matériels et équipements du rayon	0,8	0,7	0,4	0,5	0,5	0,8	1,6	0,7
	Taxes, cotisations et redevances spécifiques	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
	Autres charges du rayon	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
	<b>Sous-total : autres charges directes du rayon</b>	<b>2,3</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>4,8</b>	<b>1,9</b>
<b>CHARGES COMMUNES RÉPARTIES</b>	Immobilier	1,9	1,8	1,5	1,9	2,2	1,8	3,1	2,0
	Frais de personnel hors rayon	5,9	6,2	5,5	6,0	6,5	5,7	9,1	6,3
	Frais financiers	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
	Autres charges communes réparties	6,1	8,1	7,8	8,7	8,7	8,0	10,6	8,2
	<b>Sous-total : charges communes réparties</b>	<b>14,1</b>	<b>16,3</b>	<b>14,9</b>	<b>16,7</b>	<b>17,6</b>	<b>15,7</b>	<b>22,9</b>	<b>16,6</b>
<b>Marge nette avant répartition de l'impôt sur les sociétés</b>		<b>-3,4</b>	<b>8,5</b>	<b>9,7</b>	<b>1,4</b>	<b>3,7</b>	<b>-8,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>1,7</b>

Source : OFPM, enquête réalisée par FranceAgriMer auprès des enseignes sur les comptes 2016

**Avertissement :** les résultats présentés dans le tableau ci-dessus et les analyses des pages précédentes sont des moyennes pour les sept enseignes étudiées. Les résultats individuels de chacune des enseignes (et *a fortiori* des magasins) peuvent s'en écarter nettement.