

Note de synthèse sur la grande distribution

Entreprises > Secteurs > Grande Distribution
Une note de William pour le Club Abélard – Décembre 2002

Les « economics » de la grande distribution: comment la grande distribution gagne-t-elle de l'argent ?

1. La Marge avant

C'est le moyen le plus évident de gagner de l'argent et le plus simple à comprendre : j'achète des produits à des fournisseurs à un prix P que je revends un peu plus cher (un prix $P*(1+X\%)$) à mes clients en magasin : je fais de la marge dite « Marge Avant »($X\%$).

C'est le B-A-BA du commerce, et après tout, la grande distribution n'est qu'une forme de commerce moderne et très organisé.

2. La Marge arrière

On touche là à un concept inventé par les grands distributeurs français et qui se trouve aujourd'hui au cœur de toutes les controverses, de toutes les polémiques...

Plusieurs choses à comprendre :

- la marge arrière est constituée de budgets reversés par les fournisseurs aux grands distributeurs généralement en fin d'année. Ces budgets ont théoriquement pour raison d'être une rémunération par le fournisseur de la dynamique commerciale que lui apporte l'enseigne ; ces budgets sont sensés répondre à des progressions de chiffres d'affaires, des opérations promotionnelles conjointes, de la coopération commerciale...
- en réalité, certains considèrent que la grande distribution a atteint aujourd'hui une telle taille qu'elle peut se permettre de racketter (le terme a été employé plus d'une fois dans la presse) tous les industriels qui cherchent à vendre leurs produits aux consommateurs. Les différents éléments qui composent la marge arrière et qui doivent correspondre à des prestations réelles que fournit le distributeur ne sont en réalité que de l'habillage (terme utilisé par les distributeurs eux mêmes) qui ne sert qu'à extorquer de l'argent aux fournisseurs. Bien entendu, plus le fournisseur est petit, plus il paiera cher la présence en rayon de ses produits ; plus le fournisseur est une grosse multinationale plus l'incontournabilité de ses produits lui permettra de limiter la marge arrière qu'il donne aux enseignes.

Ces pratiques conduisent donc parfois les enseignes de grande distribution à étrangler les PME afin de récupérer ce qu'elles n'arrivent pas à prendre aux grandes entreprises. On peut citer le cas réel du marché du sel en France, marché relativement fragmenté où la grande distribution, à force de mettre la pression sur les différents fournisseurs du secteur a entraîné la faillite de la-plupart des intervenants (véridique !).

3. La magie du BFR positif

Il est très important de comprendre que les grands distributeurs ont largement franchi les frontières de leur activité initiale (le commerce) pour devenir des financiers de haut vol. En effet, de façon structurelle, la grande distribution bénéficie d'un excédent de fonds de roulement. Ceci s'explique très simplement par le fait qu'un magasin encaisse l'argent de ses clients immédiatement tandis qu'il paie ses fournisseurs à 90 voire 120 jours !

Les grands distributeurs se retrouvent donc avec des masses de liquidité très importantes qu'ils s'empressent bien évidemment de placer sur les marchés financiers. Ils contribuent donc à nourrir les marchés de capitaux et contribuent significativement aux mouvements erratiques de marchés mus par la spéculation à court-terme.

Le rôle du législateur en France : la loi Galland ou un bel exemple de paradoxe législatif (putain je suis content de ce titre, il ne veut vraiment rien dire !)

- La loi Galland est la loi la plus importante pour comprendre le fonctionnement de la grande distribution aujourd'hui. Cette loi institue le seuil de revente à perte.
- Un peu d'histoire : la grande distribution s'est développée sur le concept du « discount ». C'est à dire qu'elle propose aux consommateurs des prix très attractifs en particulier par rapport aux commerçants traditionnels. En prenant leur essor, les distributeurs ont très significativement augmenté leur taille, donc leur volume d'achats et donc leur capacité à obtenir des tarifs avantageux de la part des fournisseurs leur permettant de fixer des prix beaucoup plus bas que le petit commerce traditionnel (qui de plus ne bénéficie pas de marge arrière et donc doit rogner sur ses marges avant s'il veut rester compétitif, mais nous y reviendrons).
- Ce constat fait, le législateur, dans le but de protéger le petit commerce et les fournisseurs contre la pression des enseignes sur les prix à la baisse, mais aussi pour tenter de limiter l'influence des grands distributeurs a mis en place la loi Galland. Cette loi impose à tous les fournisseurs de publier officiellement un tarif pour leur produit qui doit être le même pour tous les distributeurs. Il est interdit à tous les commerçants (grands ou petits) de fixer des prix de ventes inférieurs à ce prix tarif officiel. Ainsi un grand nombre de produits (les plus consommés) sont au même prix dans toutes les enseignes qui font une marge avant de 0 sur ces produits.
- Pourquoi ai-je dit que cette loi était un paradoxe ? Car elle a atteint des objectifs contraires à ceux visés. Tout d'abord elle n'a en aucun cas protégé le petit commerce : celui-ci ne peut pas se positionner au SRP car la marge avant sur les produits les plus consommés est sa principale source de revenus et donc ne sera jamais compétitif.

De plus, cette loi a accentué la focalisation des enseignes de grande distribution sur la négociation des marges arrières.

Au final, la grande distribution s'est trouvée renforcée par la loi Galland. En effet, la tendance naturelle de la grande distribution est de se battre sur les prix et de faire parfois des coups avec des marges négatives pour attirer les clients. Dans ce cadre législatif, ils ont en quelque sorte une rentabilité garantie puisqu'ils ne peuvent descendre en prix. Ils encaissent en plus la marge arrière et peuvent mettre d'autant plus la pression sur les fournisseurs.

Leclerc, qui a un positionnement très agressif en prix a mené plusieurs opérations de lobbying afin de changer cette loi. L'amendement Dutreil, s'il est voté devrait effectivement abroger cette loi.

En guise de conclusion, leçon générale à tirer de cet exemple, je me permets donc de souligner les problèmes posés par la mauvaise connaissance du monde des affaires par les gens qui votent les lois. En effet si près des 2/3 des députés sont des fonctionnaires comment peuvent-ils voter des lois pour réglementer des secteurs auxquels ils ne comprennent rien.

Les pratiques de la grande distribution : ce qu'il faut savoir

- Les grands distributeurs sont extrêmement durs en négociation. Ils n'hésitent pas à faire attendre leurs fournisseurs pendant des heures dans des pièces surchauffées pour les faire craquer.
- Un bon fournisseur est un fournisseur mort.
- Une opé promo se fait sur un catalogue et toutes les TGs (têtes de gondoles) doivent être en place en même temps.
- Le succès de la grande distribution repose sur des hommes et un modèle social. Cf Auchan, culture familiale et entier dévouement des salariés à l'entreprise qui permet à des gens peu éduqués de s'élever socialement.
- Chez Carrefour, les caissières qui sont là depuis longtemps sont toutes millionnaires car elles ont touché des actions.
- Les propriétaires de magasins Leclerc (franchises) sont toujours dans les palmares de personnalités les plus riches de leur département.
- Niveau expert : « les gars on doit regarder la marge en valeur : à taux de marge identique il vaut mieux vendre des produits très chers que des produits pas chers »... on peut décliner sur les volumes vendus... ou bien dire « c'est mieux de vendre plein de produits très chers avec des taux de marges élevés que peu de produits pas chers avec des taux de marges faibles » ensuite on fait un mélange avec les différentes propositions ci-dessus.
- La grande distribution alors qu'elle est au contact direct des clients ne connaît rien aux comportements des consommateurs.
- Carrefour et Promodes ont fusionné pour éviter de se faire racheter par Wall-Mart.
- La politique de promotions intensive en France est absurde ; regardez, dans les pays comme les US ou le UK, les enseignes privilégient le « Every day low price » (écrivez EDLP ca fait hyper bien).
- Les enseignes de grande distribution non seulement nuisent fortement aux PME mais en plus poussent les marchés à la commoditisation en lançant des marques propres et des premiers prix copiés sur les marques.
- La grande distribution généraliste a fort à craindre des « category killers » (Darty est un category killer en electro-menager).
- La grande distribution est un des fleurons à l'international des entreprises françaises.
- Les Etats-Unis et l'Allemagne sont des marchés inaccessibles aux concepts de grande distribution type hypermarchés.