

Les produits qui et ceux qu'on

Combien producteurs et distributeurs se mettent-ils dans la poche sur notre dos ? Pour le savoir, nous avons mis au jour leurs vraies marges nettes. Instructif.

Pour un peu, on en aurait eu la larme à l'œil. En juillet dernier, Michel-Edouard Leclerc déplorait, sur son blog, la parution d'un rapport dénonçant les profits réalisés par la grande distribution sur le dos des agriculteurs. Du grand n'importe quoi, écrivait-il, l'étude n'ayant calculé que des marges brutes et non des marges nettes. «Le problème, c'est que personne ou presque dans le public ne fait la différence entre les deux.»

Eh bien, à Capital, nous avons voulu la faire. Avouons-le, la partie n'a pas été comode. S'il est simple de connaître le bénéfice d'une entreprise dans son ensemble, il est par contre beaucoup plus complexe de le déterminer pour un produit. D'abord parce que les entreprises n'ont aucune envie de livrer cette information stratégique, en général classée «confidentiel». Et puis parce que les méthodes de calcul sont complexes et diffèrent d'un secteur à l'autre, voire d'un contrôleur de gestion à l'autre. Bref, il y a souvent de la marge, si l'on ose dire.

Mais, une fois ces obstacles surmontés, les résultats obtenus ne nous ont pas déçus. Premier constat: ceux qui s'en mettent plein les poches ne sont pas toujours ceux que l'on

croit – et inversement. Ainsi la plupart des fabricants d'électronique, qui font pourtant produire leurs articles pour trois fois rien en Chine, ne gagnent pratiquement pas un sou lorsqu'ils nous le vendent (lire page 94). Deuxième surprise, le niveau des marges n'a pas toujours grand-chose à voir avec la qualité des produits. En d'autres termes, le consommateur se fait tondre pour rien plus souvent qu'à son tour. Ainsi le patron d'une pizzeria de quartier s'en mettra-t-il en général plus derrière le tablier qu'une table de bonne facture. Idem dans le textile: même si l'on inclut les frais de marketing, l'écart de prix entre un jean griffé et un denim de base (de 1 à 15!) ne se justifie guère. Mais c'est dans le luxe que la différence entre les coûts (investissement d'image compris) et les étiquettes est la plus colossale. Il est vrai que, dans ce secteur béni des dieux, les consommateurs veulent surtout montrer qu'ils ont payé cher. **Bruno Declairieux** ●

SOMMAIRE

P. 72 Restauration Pizzas et fast-food font un «casse»

P. 76 Optique Il devient difficile de voir clair dans sa facture

P. 78 Grande distribution De belles culbutes aux rayons frais

P. 82 Luxe Les prix des grandes griffes ont perdu la raison

P. 84 Automobile Le crédit et les pièces de rechange rapportent

P. 90 Vêtements On nous fait payer cher les effets de mode

P. 94 Multimédia Seul Apple parvient à tondre ses clients

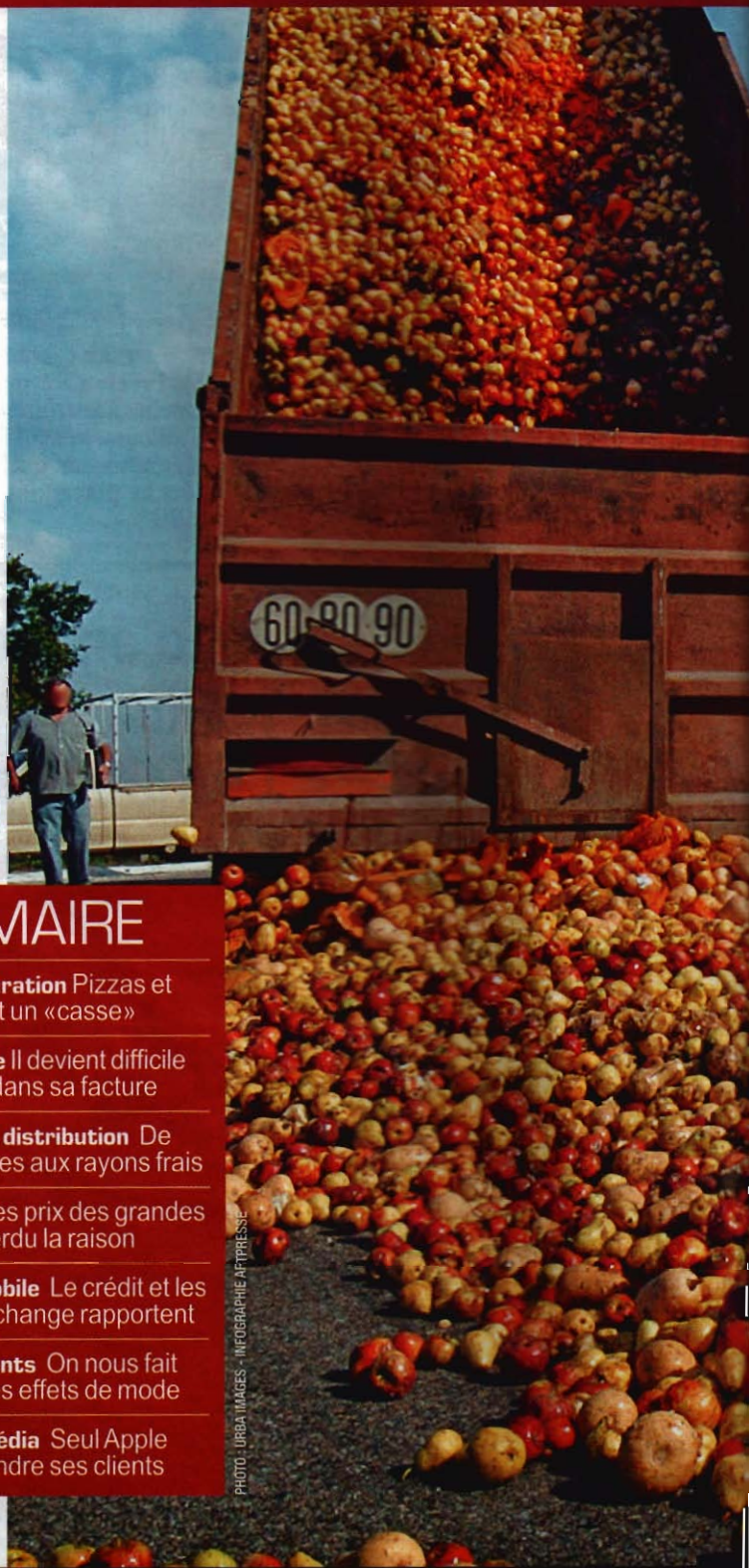


PHOTO: URBAN IMAGES - INFOGRAPHIE A'PRESSE

méritent leur prix... paie trop cher

L'EXEMPLE DES POMMES
ELLES COÛTENT **20 CENTIMES** À PRODUIRE,
VOUS LES PAYEZ **1,99 EURO** LE KILO
OÙ VA L'ARGENT ?

Chaque été, comme ici à Avignon, les paysans manifestent pour dénoncer les prix bas auxquels les hypers achètent leurs fruits et légumes.



RESTAURATION Fast-industriels font un véritable

Dans ce secteur où la cuisine traditionnelle recule face aux plats industriels préparés, les prix et la qualité ne vont pas toujours de pair. Et l'on découvre les curieuses sauces comptables de certains restaurateurs.

Harengs pommes à l'huile, brochettes de bœuf ratatouille, tarte aux pommes maison et quart de vin du Languedoc pour 12 euros... A la table de Roger, à Clichy (Hauts-de-Seine), on se rassasie sans se ruiner : pour ce prix-là, chez ses concurrents locaux, c'est entrée-plat, boisson et dessert non compris. Ce n'est pas à 62 ans que ce chef va se fâcher avec sa clientèle populaire ! Pourtant, il assure réaliser une marge de l'ordre de 3 euros sur chaque formule : «Je serre mes coûts grâce aux promos de Metro et en négociant avec des gars que je connais à Run- gis», explique-t-il. Et s'il n'a pas

En douze ans, les additions ont augmenté plus vite que l'inflation

service, ni celle de la nourriture», déplore Xavier Denamur, restaurateur dans le Marais, à Paris, et auteur de «La République de la malbouffe», un documentaire grinçant sur sa corporation. «On ne sait même pas si on mange des produits frais ou des plats industriels.» Ce qui est certain, par contre, c'est que les tarifs augmentent nettement plus vite que l'inflation : 30% de hausse en douze ans selon l'Insee, contre seulement 21% pour l'indice général des prix. Et la baisse de la TVA à 5,5% en juillet 2009 n'a pas franchement inversé la tendance : «Moins d'un restaurateur sur deux l'a répercutée sur ses prix, et dans des proportions diverses», note-t-on au secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat et des PME.

En échange de cette mesure très favorable, les professionnels ont certes multiplié les gestes envers leur personnel, souvent payé au lance-pierre et qui en avait bien besoin (instauration d'un Smic hôtelier, mise en place d'une mutuelle complémentaire, «prime TVA» annuelle de 500 euros...). Mais ils en ont aussi certainement profité pour faire du gras. Le site spécialisé HR-infos.fr a d'ailleurs relevé, en fouinant dans les bases de données de l'Insee, que la valeur ajoutée du secteur avait augmenté de 29,9% en 2009. «Ce chiffre reflète la reprise qu'a connue le secteur un

an après le début de la crise, note Jean-François Vuillerme, directeur de la publication en ligne. Mais il prouve aussi que la baisse de la TVA a été utilisée pour gonfler les marges, même si on ne sait pas encore dans quelles proportions.»

Face à cette envolée, le consommateur a donc tout intérêt à se demander comment

La pizzeria de quartier



Avec des additions qui se sont envolées depuis le passage à l'euro (+ 40% en moyenne) et des prix de revient très faibles, on comprend pourquoi la pizza est l'une des branches les plus rentables de la restauration. Mais la qualité, il faut le dire, est assez aléatoire. Plutôt élevée en pourcentage, la marge nette reste néanmoins assez faible en valeur absolue.

an après le début de la crise, note Jean-François Vuillerme, directeur de la publication en ligne. Mais il prouve aussi que la baisse de la TVA a été utilisée pour gonfler les marges, même si on ne sait pas encore dans quelles proportions.»

Face à cette envolée, le consommateur a donc tout intérêt à se demander comment

les restaurateurs font leur beurre. Sur le papier, la fixation des prix semble relever d'une arithmétique élémentaire. «Dans un secteur qui exige un engagement personnel aussi considérable, une marge nette de 7 à 10% est généralement jugée raisonnable», explique Daniel Majonchi, un consultant réputé dans le milieu. En clair,

food, pizzas et plats "casse" dans ce métier

Le resto branché

PRIX DU MENU ⁽¹⁾
20 euros

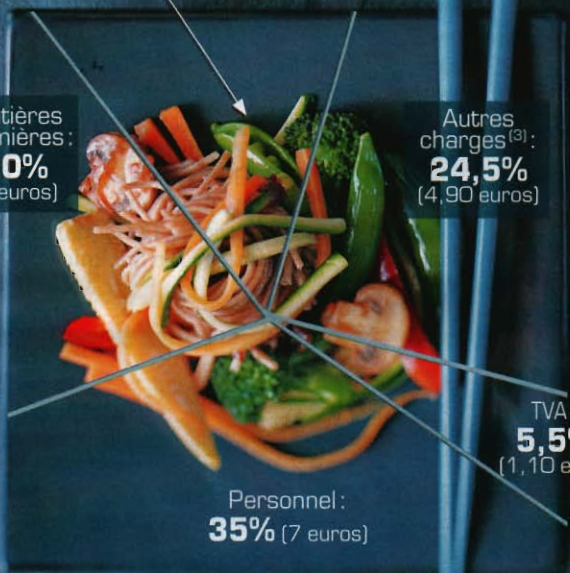
MARGE NETTE POUR LE RESTAURATEUR ⁽²⁾
15% (3 euros)

Matières premières :
20%
(4 euros)

Autres charges ⁽³⁾ :
24,5%
(4,90 euros)

TVA :
5,5%
(1,10 euro)

Personnel :
35% (7 euros)



La table de qualité

PRIX DU MENU ⁽¹⁾
30 euros

MARGE NETTE POUR LE RESTAURATEUR ⁽²⁾
8% (2,40 euros)

Matières premières :
30%
(9 euros)

Autres charges ⁽³⁾ :
16,5%
(5 euros)

TVA :
5,5%
(1,60 euro)

Personnel :
40% (12 euros)



Cette addition est celle d'un établissement servant pour l'essentiel des plats tout préparés, surgelés ou sous vide, comme on en trouve de plus en plus dans les quartiers à la mode. Cette forme de restauration qui permet de se passer de cuisinier confirmé est très rentable. Au moins, les décors y sont assez soignés, d'où le poids de la rubrique «autres charges».

La restauration traditionnelle avec une touche gastronomique est celle qui revient le plus cher. Le prix d'achat des aliments est élevé (il peut atteindre 35%) et les dépenses de personnel plus encore, car ces établissements ont besoin d'un vrai chef. Difficile, donc, de tricher. Avec une marge de 8%, elle reste quand même d'un bon rapport, vu le niveau des additions.

PHOTOS : GETTY, SUCRÉ SALE

pour dégager un tel bénéfice, il faut limiter à 90% du prix du repas la somme de ce que les pros appellent les «prime costs» (coûts matières et frais de personnel, les deux plus grosses dépenses d'un restaurateur), des autres charges diverses (loyers, électricité, entretien...) et de la TVA. «Il faut savoir que l'on peut difficilement tenir ce

ratio avec des "prime costs" supérieurs à 70% du prix», avertit Daniel Majonchi.

Voilà pour les principes de base. Mais, on s'en doute, l'équation varie en fonction du type d'établissement (lire ci-dessus). Dans la restauration rapide au sens large, où ne figurent au menu que des produits simples, aux recettes norma-

lisées et fabriqués en grande quantité, les coûts matières ne représentent que 15 à 20% du montant demandé à la caisse.

A ce petit jeu, les chaînes de fast-food, grâce à l'impeccable organisation des achats et de la préparation, battent tous les records: dans un Big Mac à 3,60 euros, McDonald's n'incorpore que 60 centimes

d'ingrédients, selon nos informations – l'enseigne, qui entretient un secret jaloux autour de son produit phare, ne confirme pas ce chiffre. Mais les échoppes de quartier s'en tirent bien aussi: il y a moins de 2 euros de coût matières dans une crêpe à 9 euros. Quant aux ingrédients d'une

Suite page 74 ▶

(1) Prix pour un repas hors boisson. (2) Le montant des marges opérationnelles indiqué a été évalué grâce aux données fournies par les consultants spécialisés du secteur. Le pourcentage a été établi à partir des prix TTC. (3) Location, entretien, électricité...

Pour tenir, les restaurants traditionnels sacrifient la diversité de leur carte

► Suite de la page 73

pizza quatre saisons affichée à 11 euros, ils ne reviennent jamais à plus de 2,50 euros. «Même en employant beaucoup de personnel pour assurer le débit et un service rapide, on peut facilement approcher une marge nette de 20%», assure un pizzaiolo du XVIII^e arrondissement à Paris.

Les livres de comptes des restaurateurs traditionnels sont naturellement beaucoup plus complexes, surtout chez ceux qui concoctent leurs plats en cuisine, à base de produits frais. «Si vous utilisez des ingrédients de qualité, les coûts matières peuvent approcher les 30% du prix d'un repas, voire davantage», explique Xavier Denamur, le restaurateur-réalisateur. Aux Philosophes, son établissement du Marais, l'un des quartiers les plus courus de Paris, son menu entrée-plat-dessert à 32 euros nécessite un

marché de 10 euros. A Mazan (Vaucluse), Richard Bagnol, patron du L'Oulo, s'en sort mieux et maintient ses coûts matières à environ 20% du prix du menu (soit autour de 5 euros pour sa formule à 25 euros), moyennant quelques ficelles: «Je fais des économies en proposant une carte resserrée de seulement trois ou quatre plats, et j'utilise essentiellement les légumes de mon potager», précise-t-il. Les deux hommes, qui se veulent les dignes représentants d'une gastronomie à la française encore accessible, affirment dégager une marge nette comprise entre 8 et 10%.

Reste le cas, nettement plus discutable, des restaurateurs, de plus en plus nombreux, qui proposent des cartes composées, au moins en partie, de plats tout faits, livrés surgelés ou sous-vidé. Omniprésents dans les quartiers à la mode et touristiques, leurs établissements

dégagent jusqu'à 20% de marge nette, nous ont assuré de nombreux professionnels. Normal, puisque les produits achetés aux grossistes spécialisés, comme Brake ou Pomona, pour 1,50 à 2,50 euros la portion, sont vendus jusqu'à 10 fois plus cher à la carte.

Achetée 1 euro, une part de dessert industriel se revend jusqu'à 8 euros

«Quand vous revendez un pot-au-feu, une blanquette de veau ou un tajine à 15 euros, c'est le jackpot», s'amuse sans fausse pudeur Jérôme, qui a longtemps géré un gros restaurant branché de l'est parisien. A l'en croire, les produits les plus juteux sont les desserts. Une part de moelleux au chocolat ou de tarte au citron, les deux grands hits de la pâtisserie industrielle, est livrée pour moins de 1 euro mais se retrouve à 6 ou 8 euros à la carte.

En outre, la cuisine industrielle réduit considérablement les frais de personnel. «C'est simple, il suffit d'employer un gars pour réchauffer les plats en cuisine, poursuit Jérôme. On le paie moins de 1500 euros par mois, alors qu'un bon cuisinier peut facilement en exiger 1000 de plus.»

Quelle que soit leur façon de travailler, tous les restaurateurs se retrouvent sur un point: ils améliorent l'ordinaire grâce aux boissons. «Là, on raisonne en coefficient multiplicateur, explique Thierry, qui tient un café dans le XVIII^e arrondissement à Paris. Bières et sodas sont vendus 4 à 5 fois leur prix de revient, les boissons chaudes entre 8 et 10 fois.» Et encore, ces coefficients sont ceux qui s'appliquent au zinc (lire ci-dessous). Pour un service en salle, la culbute est bien plus spectaculaire. «Le café est vraiment très cher, admet Thierry. Mais, pour en vivre, il faudrait en vendre des cisternes!» De la marge faite à la marge, en quelque sorte...

Eric Wattez ●

Au zinc, la valse des coefficients multiplicateurs

Le coefficient multiplicateur est appliqué par le bar-restaurant au prix de revient TTC d'une boisson pour déterminer son prix de vente TTC au client. Les chiffres indiqués ici donnent une moyenne sur une quinzaine d'établissements à Paris et en banlieue.

<p>UN DEMI DE BIÈRE ⁽¹⁾ 2,20 euros</p> <p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR x4</p>	<p>UN VERRE DE VIN ⁽²⁾ 3 euros</p> <p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR x4</p>	<p>UN COCA ⁽³⁾ 2,80 euros</p> <p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR x3,5</p>
<p>UN EXPRESSO 1,20 euro</p> <p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR x8</p>	<p>UN THÉ 2,50 euros</p> <p>COEFFICIENT MULTIPLICATEUR x10</p>	

PHOTOS: GETTY, RÉA

(1) Prix d'achat: 1,80 euro le litre. (2) Vin de pays. (3) Bouteille de 33 centilitres.

OPTIQUE Il devient difficile de voir clair dans sa facture

Acheter ses lunettes en France coûte 20% plus cher qu'ailleurs en Europe. Comme les mutuelles couvrent bien les frais d'optique, la profession en profite à fond.

Les verres antirayure, antireflet ou antisalissure, on connaissait. Voici maintenant les antibuée ! Bientôt commercialisée, cette révolution signée Essilor sera appréciée par les utilisateurs. Et par les opticiens : l'option coûtera 30 euros par verre, plus 10 euros le spray à appliquer chaque semaine.

Décidément, nos marchands de lunettes sont des vernis. Ils facturent cher, et les clients suivent. Il est vrai que la prise en charge par les mutuelles, à hauteur de 50% des frais, atténue la douleur. Du coup, toute la filière en profite. A commencer par les fournisseurs. Chez les verriers, Essilor, avec 70% du marché, impose facilement ses

tarifs et empoche 18% de marge nette avant frais financiers. Côté lunetiers, même domination écrasante des géants italiens Luxottica et Safilo, qui fabriquent sous licence la quasi-totalité des montures griffées et en tirent eux aussi des profits nets juteux (20% chez Luxottica).

Pour les opticiens, c'est plus flou. Sur 11 000 boutiques, on compte une moitié d'indépendants et une autre de franchisés des grandes enseignes (Krys, Optic 2000, Afflelou...). Mais, pour les uns comme pour les autres, c'est la taille du point de vente qui compte : les plus petits plafonnent à 250 000 euros de chiffre d'affaires par an. Pas de quoi faire bombance.

Surtout pour les franchisés, qui versent de lourdes redevances aux réseaux : «De 12 à 14% des ventes, pour financer la communication et les frais de structure», explique un opticien. Les magasins plus importants, par contre, tiennent une forme éblouissante avec en moyenne 15% de marge nette. Ils y parviennent en faisant du volume et en orientant le client vers le haut de gamme.

La meilleure affaire, pour le vendeur : les verres progressifs

«Comme on passe le même temps à vendre un modèle cher ou bon marché, c'est tout bénéfique», assure Magali, opticienne à Paris. Prenons les verres, qui représentent 70% de la marge d'un magasin. Les carreaux à simple correction, dénués de traitement spécial, s'achètent à partir de 50 centimes l'unité et peuvent certes

être revendus jusqu'à 50 fois leur prix. Mais cela ne fait jamais que 24,50 euros de bénéfice. Un verre traité, acquis pour 20 euros, sera quant à lui facturé 70. Soit 50 euros de marge. La logique est la même pour les progressifs, destinés aux presbytes. Fabriqués uniquement à la demande, ils sont achetés entre 10 et 150 euros l'unité pour être revendus quatre à cinq fois plus, une culbute censée refléter le temps passé à conseiller le client.

La monture, elle, représente 12% de la marge finale. Sur les produits sans marque, importés d'Asie entre 5 et 10 euros pièce, la marge brute va jusqu'à 75%. Elle sera de 60% sur les montures griffées et de 50% sur les solaires. Quant à la deuxième paire offerte, pas d'illusions. Branches bon marché et verres d'ancienne génération déjà rentabilisés sont au programme. Pas fous... **Bruno Declairieux**

L'opticien se sert sur le verre plus que sur la monture

La marge relativement modeste réalisée par GrandOptical s'explique entre autres par des frais de structure trop élevés (loyers des magasins, publicité, coût des laboratoires, frais de personnel). Dans cet exemple, le coût de fabrication du verre ne dépasse guère 40 euros pour Zeiss et celui de la monture 10 euros pour Luxottica, le propriétaire de Ray-Ban.



* Monture Ray-Ban 5216 à 139 euros TTC avec des progressifs Zeiss Gradal Individual 1.6 à 385 euros TTC le verre. Estimation de la marge opérationnelle de GrandOptical réalisée avec l'aide des experts du secteur. Les pourcentages présentés ont été recalculés par rapport au prix TTC.

Grande distribution

Les plus belles culbutes se font aux rayons frais

Accusées d'étrangler leurs fournisseurs, les enseignes plaident la faiblesse de leur résultat net. En réalité, tout dépend des rayons : si certains produits d'appel sont vendus à perte, d'autres sont de vraies vaches à lait...

Venus du Lot-et-Garonne, une poignée d'agriculteurs et leurs 40 tonnes de fruits et légumes ont investi la capitale le 18 août dernier. Place de la Bastille, ils ont cassé... les prix, comme chaque été depuis onze ans. Une fois de plus, les clients se sont rués sur les poires et les tomates à 1,50 euro le kilo, deux fois moins que dans les supérettes parisiennes. Pourtant, même à ce prix, les producteurs du Sud-Ouest ont bien gagné leur vie ce jour-là. Mieux, en tout cas, que le reste de l'année, lorsqu'ils négocient leurs caquettes avec les acheteurs de la grande distribution. C'est d'ailleurs pour dénoncer les juteuses marges des Carrefour, Leclerc et Super U que le syndicat agricole Modéf organise cette manifestation. Pour les mêmes raisons, des opérations coups-de-poing moins pacifiques se multiplient un peu partout en France : en août, des cultivateurs du Gard ont attaqué des camions de fruits espagnols ; en mai, des éleveurs des Pays de la Loire ont bloqué tout une journée l'accès à deux hypers Leclerc.

Pour ces producteurs, aucun doute, les grands méchants loups de la distribution prospèrent sur leur dos, et sur le nôtre, en appliquant de grosses marges sur les primeurs

achetées une bouchée de pain. Et leur colère paraît d'autant plus justifiée qu'un récent rapport de l'Observatoire des prix et des marges agricoles semble leur donner raison. Selon ce document très officiel, le consommateur paie plus cher son lait, sa viande ou ses légumes quand les cours des matières premières s'envolent, sans que les paysans récoltent les fruits de cette hausse... ni que les étiquettes rebaissent quand les marchés agricoles se calment.

Les hypers se défendent d'engranger plus de 1,7% de bénéfice net

Accusées de rouler tout le monde dans la farine, les six enseignes nationales répondent par une défense bien huilée : certes, admettent-elles, leurs marges brutes s'accroissent, mais elles seraient dévorées par des factures de plus en plus lourdes - salaires, loyers, frais de transport... «Au final, notre bénéfice ne dépasse pas les 1,7%», jure ainsi Serge Papin, le président de Système U. Un chiffre dans la moyenne de ceux livrés par la Fédération du commerce et de la distribution. Alors, qui croire ? En réalité, aussi bien les paysans s'estimant volés que les hypers affichant leurs maigres résultats nets ! Car, en épluchant les comptes

Suite page 79 ▶

Les hypers font de belles marges sur les MDD



PRIX DE 1 KILO DE POMMES
1,99 euro

MARGE NETTE POUR LE DISTRIBUTEUR

28%
(0,56 euro)

PRIX D'UN POULET DE LOUÉ (1 KG)
7,60 euros

MARGE NETTE POUR LE DISTRIBUTEUR

13%
(0,99 euro)



PRIX D'UN POULET MDD (1 KG)
6,25 euros

MARGE NETTE POUR LE DISTRIBUTEUR

15%
(0,94 euro)

Ces données moyennes pour l'année 2011 nous ont été fournies par un grand réseau de supermarchés français. Les marges nettes sont calculées à partir du prix d'achat moyen des

Le client surveille avant tout le prix des produits stars

► *Suite de la page 78*
des magasins rayon par rayon et produit par produit (voir ci-dessous), il apparaît clairement que la grande distribution fait son beurre sur certaines marchandises – dont le frais – tout en bradant les produits d'appel très demandés par les clients.

Ainsi, le prix final d'un produit donné n'a pas grand-chose

à voir avec son coût de fabrication. Il reflète plutôt la politique commerciale de l'enseigne, voire du magasin lui-même, et le rapport de forces entre le distributeur et son fournisseur au moment de négocier les grilles de tarifs. Certes, pour une grande surface standard, la marge brute tourne toujours entre 25 et 27% du chiffre

d'affaires. Mais les combinaisons pour atteindre cette moyenne sont infinies : un hyper peut compter jusqu'à 100 000 références et chaque patron de magasin doit se creuser la tête en permanence pour trouver la marge juste sur chacun de ces produits. Deux constantes toutefois : pour attirer le chaland, on mise toujours

sur le carburant et sur les références stars, comme le paquet de couches Pampers ou le pot de Nutella familial. «Les clients connaissent très bien ces produits, rappelle Olivier Geradon de Vera, vice-président de SymphonyIRI. S'ils les trouvent plus chers qu'ailleurs, ils ne reviennent pas.» Or les discussions tarifaires avec ces grands noms de la conso tournent rarement à l'avantage des distributeurs, qui ne peuvent pas se permettre de se passer des gammes de Kellogg's ou de Palmolive. Ces articles très convoités sont donc mis en rayon à des prix à peine supérieurs au coût d'achat.

Entre autres exemples (lire notre tableau page 80), le rayon alcool, bourré d'Absolut et de Kronenbourg, ne rapporte presque rien au distributeur. Pour compenser, celui-ci a souvent tendance à gonfler les étiquettes au rayon des biscuits apéritifs, puisque leur achat va souvent avec... Ainsi, le client ayant fait une bonne affaire sur sa bouteille de pastis a toutes les chances de griller son avantage avec ses emplettes de crackers !

Même à petits prix, une MDD rapporte plus qu'une marque

Pour le consommateur, ces entourageuses sont d'autant plus difficiles à repérer que le rattrapage ne s'opère pas forcément sur les produits les plus chers, au contraire. Ainsi, les articles vendus sous marque de distributeur (MDD) sont une valeur sûre pour remplir le tiroir-caisse d'un hyper, dont ils représentent aujourd'hui le tiers des rentrées d'argent. En rayon, ils sont toujours moins chers que les grands noms. Mais l'écart des prix de revient est encore plus important, si bien que la marge brute réalisée sur une MDD est en moyenne supérieure de 5 points à celle du produit de marque équivalent. Et l'avantage est bien supérieur dans les rayons où ces articles représentent une grosse part

Suite page 80 ►

PHOTOS : SUCRÉ SALÉ, MAX PPP, PHOTONISTOR, FOTOLIA, DR



produits aux centrales de l'enseigne et des charges d'exploitation moyennes des établissements. Les prix incluent la TVA payée par le consommateur. Une marge négative signifie que le distributeur perd de l'argent sur chaque vente.

Viande ou primeurs se vendent jusqu'à deux fois le prix payé au producteur

► *Suite de la page 79*
des ventes : «Prenez les surgelés, suggère Kai Bandilla, du cabinet Simon-Kucher & Partners. Les distributeurs n'y ont plus vraiment de concurrent. Du coup, ils peuvent choisir les prix qui leur conviennent.» A l'inverse, du côté des yaourts, où la bataille contre les marques nationales fait toujours rage, les MDD ne rapportent pas grand-chose. Cette logique explique même les efforts d'innovation accomplis par les distributeurs ces dernières années. En lançant des gammes thématiques estampillées terroir, bio ou équitable, comme les Mmm ! d'Auchan ou Monoprix Gourmet, ils se retrouvent seuls en rayon, les industriels n'offrant pas de produits comparables, et sont donc libres de gonfler les tarifs. Leur marge brute atteint alors 45 à 50%, soit un tiers du prix demandé aux clients !

Mais les enseignes ont d'autres vaches à lait, notamment dans les domaines où les fournisseurs, contrairement aux géants de l'agroalimentaire, ne sont pas en position de négocier des prix confortables. C'est le cas des produits frais : pris à la gorge par la concurrence étrangère, la bactérie E-coli et les soubresauts sur les marchés agricoles, les paysans n'ont qu'à s'estimer heureux de pouvoir écouler leur production ! En face, les hypers peuvent vendre ces produits non transformés – viandes, poissons, fruits et légumes – jusqu'à deux fois le prix d'achat. Quand ils ne se paient pas le luxe de les brader, si cela sert leur tactique commerciale. Daniel Sberna, patron d'un Intermarché niçois, compte ainsi sur ce rayon pour attirer le client à cheval sur son quota quotidien de cinq fruits et légumes. Tomates et salades sont

vendues à prix coûtant (en ajoutant seulement la TVA) aux détenteurs d'une carte de fidélité proposée à 7 euros par mois ou 60 euros par an. Les 800 abonnés fournissent à l'ingénieux patron 8% de son chiffre d'affaires. «Je m'y retrouve grâce à l'augmentation de la fréquentation du magasin», se réjouit celui qui est également responsable des relations avec les PME de l'enseigne Intermarché. Pour que les Caddie continuent de sillonner les allées de leur magasin, chaque directeur n'hésite donc pas à perdre de l'argent sur certains produits.

La fortune des patrons de grandes surfaces vient surtout de l'immobilier

Bien entendu, la formule varie selon le type d'enseigne. Car, si un quart du chiffre d'affaires suffit à financer la logistique d'un supermarché moyen, un patron de Monoprix en centre-ville y laissera plus de plumes (30% du CA), en raison de son loyer plus élevé et de ses efforts de décoration. A l'inverse, un hard discounter pourra se contenter de moitié moins.

Mais, au final, chacun affichera la même marge nette, inférieure à 2%. Pas de quoi ouvrir un coffre-fort à la banque, et c'est à se demander par quel mystère les propriétaires de grandes surfaces se retrouvent toujours parmi les plus grosses fortunes locales. En réalité, l'enrichissement de ces barons ne se joue guère dans les rayons, mais sur le marché de l'immobilier commercial. La poule aux œufs d'or de la grande distribution, ce sont en effet les murs qui abritent ce commerce bien peu rentable. Les groupes intégrés comme Auchan ou Casino l'ont bien compris, puisqu'ils ont tous créé des filiales spécialement vouées à cette activité lucrative.

Quant aux patrons indépendants, au sein des groupements comme Leclerc ou Intermarché, nombre d'entre eux possèdent leur magasin via des sociétés civiles immobilières et récupèrent ainsi une partie des charges d'exploitation. Loyer après loyer, ils se constituent un joli magot que même une faillite ne risque pas d'entamer...

Tiffany Blandin

Les rayons qui rapportent... et les autres

Rayon	Marge brute	Commentaire
Alcools	0%	Des bouteilles à prix imbattable : radical pour attirer le client. Le réseau d'hypers se rattrapera sur d'autres rayons.
Carburant	2%	Le produit d'appel par excellence, car l'enseigne mise surtout sur les emplettes effectuées après le plein.
Epicerie	22%	Les produits «secs» (pâtes, biscottes, etc.) rapportent moins que le frais, à l'exception des produits d'assaisonnement.
Droguerie	23%	Pour ses produits d'entretien ou son Sopalain, la ménagère regarde à la dépense. L'enseigne reste donc raisonnable.
Crèmerie	24%	Avec toutes les marques de yaourts ou de fromages, déjà chères, impossible de faire de trop grosses marges.
Boucherie	24%	Même s'il revient cher (frais de personnel, pertes...), un bon rayon boucherie à petits prix fera affluer la clientèle.
Fruits et légumes	30%	Sur les cagettes, l'étiquette varie du simple au double pour un même fruit. Les marges fluctuent aussi, de 0 à 100 % !
Charcuterie libre-service	30%	Jambons ou rillettes rapportent gros aux hypermarchés, qu'ils soient vendus sous marque nationale ou MDD.
Fromage à la coupe	40%	Un rayon coûteux à faire tourner. Mais l'hyper s'y retrouve car, s'agissant de camembert, le Français n'est pas radin.
Puériculture	45%	Poussettes et biberons font gazouiller les distributeurs, pour qui les mamans pressées sont une véritable aubaine.

Marges brutes (différence entre les prix d'achat et de vente) moyennes par rayon pour un grand réseau d'hypermarchés français, sur les ventes effectuées au premier semestre 2011.

Pour attirer le client, l'hyper préfère sacrifier sa marge au rayon alcools. Du coup, il se rattrape sur d'autres linéaires, la puériculture par exemple.



LUXE Les prix des grandes

Savoir-faire rare, matières nobles, image glamour... et coûts de fabrication faibles. Ce cocktail permet aux marques de luxe d'engranger le maximum.

Deux cents figurants dans la galerie des Glaces du château de Versailles, Jean-Jacques Annaud derrière la caméra, la comédienne Charlize Theron vêtue d'une robe en or... Pour son dernier spot publicitaire, présenté début septembre, Dior n'a pas lésiné sur les paillettes. «Tout cela a dû leur coûter une dizaine de millions d'euros», estime un professionnel. Le budget d'un long-métrage pour une minute et demie de réclame!

Indécents? En tout cas, pas du tout exceptionnel. «Dans le luxe, les frais de marketing et d'image représentent en moyenne de 10 à 20% du chiffre d'affaires, indique Alain-Dominique Perrin, l'ancien P-DG de Richemont (Cartier...). Et, pour les cosmétiques, ils peuvent monter jusqu'à 40%.» A l'inverse, les coûts de fabrication ne pèsent souvent pas grand-chose dans le prix final. Pour une bouteille de Château Margaux, par exemple, ils ne dépassent pas 2%.

Autant dire que les prix pratiqués par les rois du monogramme et du pied-de-poule laissent la place à des marges considérables: nos calculs le prouvent, les ténors du secteur visent tous au bas mot 20%. Et, pour certains produits, les profits sont carrément stratosphériques: 35% dans la petite maroquinerie, 50% pour certaines crèmes de visage et même 60% pour les nectars les plus courus du Bordelais. Un record du monde. *Cédric Pietralunga, avec Jérôme Baudouin* ●

Un grand cru du bordelais ne coûte pas plus de 15 euros à produire

De plus en plus d'amateurs chinois, mais toujours aussi peu de bouteilles... Les grands crus de Bordeaux – Lafite-Rothschild, Haut-Brion, Petrus... – sont aujourd'hui l'objet d'une folle spéculation. Une caisse de 12 Château Latour 2009 a par exemple été récemment adjugée plus de 16 000 euros chez Christie's lors d'une vente à Hong Kong. Du coup, les grands domaines s'en donnent à cœur joie: en moyenne, ils ont fait valser leurs prix de plus de... 500% depuis 2000. Et leurs profits ont suivi le même chemin. Certes, un nectar de haut

lignage coûte en moyenne deux fois plus cher à produire qu'un simple cru bourgeois. Mais, à 25 euros la bouteille (frais de stockage et de communication compris), il y a de la marge dans la barrique. Selon nos calculs, le bénéfice net frise ainsi les 60% pour un Château Margaux. Pas étonnant que Corinne Mentzelopoulos ait déboursé entre 200 et 300 millions d'euros en 2003 pour acheter 75% des parts de ce juteux domaine du Médoc...



(1) Prix TTC en primeur généralement constaté. (2) Estimation Capital. Le taux de marge indiqué a été évalué à partir de données fournies par les consultants spécialisés du secteur.

griffes ont perdu la raison

Dans un parfum, le client paie la pub, pas le jus

Les élégantes seront peut-être déçues, mais c'est ainsi : le contenu d'un flacon de parfum, même de grand luxe, coûte rarement plus de 1 ou 2 euros à fabriquer. Ulric Viellard, P-DG de la marque Ulric de Varens, est catégorique : à leur sortie d'usine, ses propres sent-bon (15 euros

en supermarché) ne valent pas beaucoup moins que du N° 5 de Chanel. Pour preuve, il fait appel aux mêmes nez pour les imaginer (issus des rangs de l'américain IFF ou des suisses Givaudan et Firmenich) et utilise les mêmes molécules de synthèse pour les assembler – la plupart des

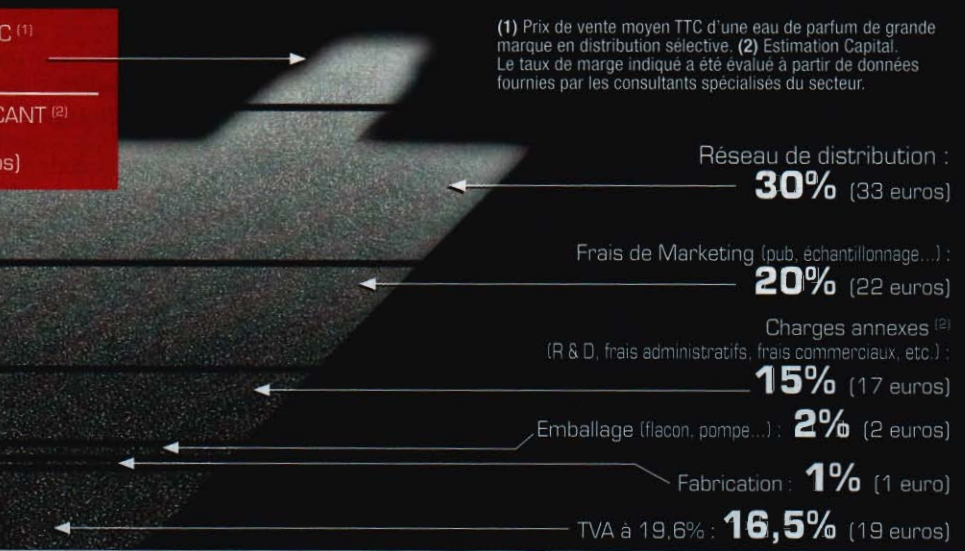
parfumeurs ont renoncé aux ingrédients naturels, chers et allergisants. Ce qui change ? Le flacon proprement dit, les frais d'image (un lancement international peut coûter jusqu'à 40 millions d'euros), et surtout la marge. «J'en prends dix fois moins que les grandes griffes», affirme Ulric Viellard.



PRIX DE VENTE PUBLIC ⁽¹⁾
110 euros

MARGE NETTE DU FABRICANT ⁽²⁾
15% (16 euros)

(1) Prix de vente moyen TTC d'une eau de parfum de grande marque en distribution sélective. (2) Estimation Capital. Le taux de marge indiqué a été évalué à partir de données fournies par les consultants spécialisés du secteur.



Les rois du sac à main se remplissent les poches

La maroquinerie ? Ça ne prend pas de place dans les magasins, ça se démode moins vite que le prêt-à-porter et c'est vendu très cher», résume François Arpels, banquier chez Bryan, Garnier & Co. Même griffés, ces accessoires restent bon marché à fabriquer. «En moyenne, la production d'un sac haut de gamme coûte entre

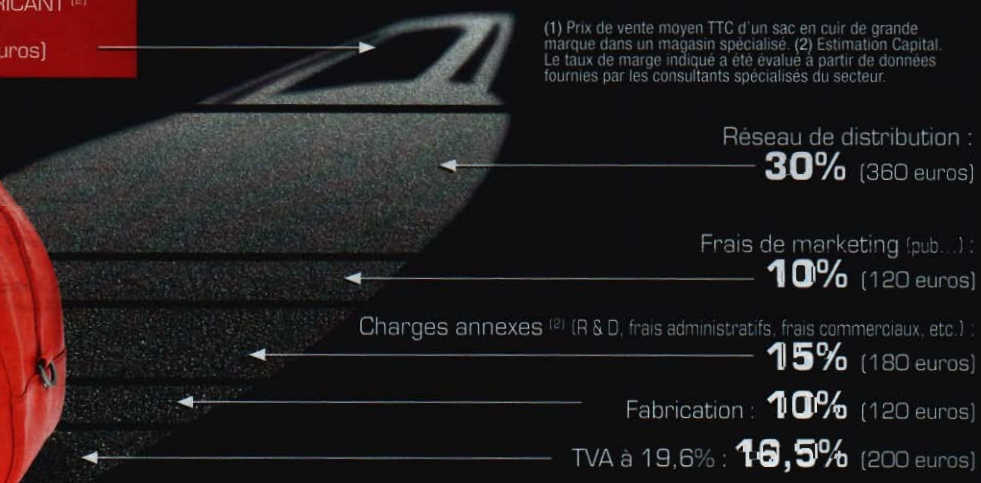
100 et 120 euros», assure Serge Carreira, maître de conférences à Sciences po et spécialiste du luxe. Le reste ? Beaucoup de publicité et de marketing, des magasins luxueux et une grosse marge. Bottega Veneta, l'une des marques de PPR spécialisée dans le cuir tressé, a ainsi dégagé un résultat de 26% l'an dernier.



PRIX DE VENTE PUBLIC ⁽¹⁾
1 200 euros

MARGE NETTE DU FABRICANT ⁽²⁾
20% (240 euros)

(1) Prix de vente moyen TTC d'un sac en cuir de grande marque dans un magasin spécialisé. (2) Estimation Capital. Le taux de marge indiqué a été évalué à partir de données fournies par les consultants spécialisés du secteur.



AUTOMOBILE Le crédit rapportent souvent plus que

Rentable, l'industrie automobile ? Pas autant qu'on le croit. Si l'on excepte les allemands, la plupart des constructeurs tirent peu de bénéfices de la vente de leurs voitures. Heureusement, ils peuvent se rattraper ailleurs.

La direction d'Audi France avait appelé son service marketing à la modération. Pas question de lancer la toute nouvelle petite A1 à des tarifs trop élevés, même si tous les journalistes spécialisés lui prédisaient un succès phénoménal. En septembre 2010, la marque aux anneaux s'est donc conten-

tée de fixer son prix d'entrée de gamme à 16 400 euros, alors que les plus audacieux de son staff financier proposaient déjà des 18 000 ou 20 000 euros. Elle a été bien inspirée, car ses carnets de commandes ont tout de suite été remplis. Et, en tenant compte des options, le chèque moyen signé par les acheteurs pendant les premières

semaines, avoisinait les... 24 000 euros. Les connaisseurs estiment qu'à ce niveau Audi encaisse environ 25% de bénéfice net par exemplaire vendu. Chapeau bas ! Evidemment, en toute rationalité, les clients auraient peut-être mieux fait d'acheter une Polo. Le petit modèle de Volkswagen, qui partage sa plate-forme et ses motorisations (c'est-à-dire 70% des pièces) avec la nouvelle Audi, mais sur laquelle le constructeur ne ponctionne cette fois aucune marge, coûte en effet à peine 12 000 euros dans sa version de base. Mais, quand on aime, on ne compte pas...

Avis aux petits budgets : si vous avez envie de payer votre voiture à son juste prix, sans arroser au passage les actionnaires du constructeur, alors ouvrez l'œil et le bon. Dans l'automobile, les marges ont tendance à faire du yo-yo selon les marques, les modèles et les pays. Peugeot, par exemple, se met plus de 1 000 euros dans la poche chaque fois qu'il écoule une 508, alors que Renault n'enregistre pas un centime (il perd même de l'argent) sur sa Laguna. Et, d'un pays à l'autre, les écarts sont parfois plus considérables encore pour un même modèle. «Tous les

MARGE NETTE DE LA MARQUE*

- 4%
(- 650 euros)



RENAULT WIND
1.2 TCe 100 ch

Cet étrange petit cabriolet à deux places, construit sur une base de Clio, fait un tel flop que Renault le brade aux particuliers et aux loueurs.

MARGE NETTE DE LA MARQUE*

5%

(1 000 euros)



CITROËN C6
3.0 V6 Business

Citroën ne vend que 500 exemplaires par an de sa C6, contre un objectif de 30 000. Ses investissements ne seront jamais couverts par les ventes.

MARGE NETTE DE LA MARQUE*

- 30%

(- 15 000 euros)



MARGE NETTE DE LA MARQUE*

5%

(1 100 euros)



PEUGEOT 508
1.6 VTi Access

Fabriquée en Chine et en France à 160 000 exemplaires par an, la nouvelle Peugeot coûte moins cher et se vend mieux que sa devancière.

MARGE NETTE DE LA MARQUE*

0%

(0 euro)



SMART FORTWO
1.0 mhd Pure

Malgré son offensive aux États-Unis, Daimler n'a jamais réussi à rentabiliser sa petite citadine. Il ne s'en vend que 110 000 unités par an.

MARGE NETTE DE LA MARQUE*

4%

(1 000 euros)



RENAULT MÉGANE
1.5 dCi Dynamique

Bien vendue en France, surtout dans sa déclinaison Scénic, la Mégane est la «vache à lait» de Renault, et la principale concurrente de la Golf.

et les pièces de rechange les ventes de voitures neuves

groupes ajustent leurs tarifs en fonction de leur implantation et du pouvoir d'achat local», observe Bernard Jullien, directeur du Gerpisa, un laboratoire de Normale sup Cachan spécialisé dans l'automobile.

Entendons-nous bien : craquer pour une voiture qui rapporte beaucoup d'argent à son fabricant ne veut pas forcément dire faire une mauvaise affaire – les modèles les plus recherchés affichent en général des marges plantureuses, alors que les mal-aimés se vendent à perte. Mais cela signifie qu'on pourrait quand même vous la facturer moins cher.

A ce petit jeu du profit maximal, les spécialistes allemands du haut de gamme sont incontestablement les champions. «Ils gagnent de l'argent sur presque tous leurs modèles», assure Bertrand Gay, directeur de la lettre spécialisée «AutoStrat International». Du reste, leurs résultats parlent pour eux. Au premier semestre 2011, ils ont battu tous les records : plus de 16% de profit net pour Porsche, 8,8% pour BMW, 8,3% pour Audi et 6,5% pour Daimler-Benz. Certes, ces bénéfices tiennent beaucoup au commerce de pièces déta-

chées et à l'activité de crédit. Mais une bonne moitié provient bel et bien de la vente des véhicules neufs, particulièrement favorable cette année.

Les marques arrivent à facturer presque toutes leurs options à prix d'or

Pour en arriver là, la bande des quatre a, depuis un demi-siècle, soigneusement construit sa notoriété sur une qualité sans faille et sur une image de standing. Comme la clientèle est désormais conquise, les firmes allemandes peuvent vendre de 10 à 30% plus cher que la concurrence. Cerise sur

le capot, elles réussissent presque toujours à lui prescrire dans la foulée une longue liste d'options facturées à prix d'or. «Une climatisation achetée 100 euros à un équipementier sera proposée à 1300 euros et une peinture métallisée sera comptée 500 euros, alors qu'elle ne coûte pas grand-chose de plus à l'usine», résume Gaétan Toulemonde, analyste financier à la Deutsche Bank. Quant aux extensions de garantie à cinq ans, tarifées en moyenne 4500 euros, elles sont la plupart du temps souscrites en pure perte, car les premières

Suite page 86 ▶

MINI COOPER

Le succès de la petite bombe de BMW, vendue près de 20 000 euros, ne semble pas s'essouffler malgré une concurrence de plus en plus vive.



MARGE NETTE DE LA MARQUE*
7%
(2 100 euros)

VOLKSWAGEN GOLF 2.0 GTI

Construite sur une plate-forme commune aux Audi A3, Skoda Fabia et Seat Leon (2,5 millions d'unités au total), elle règne sur son créneau.

Les allemandes ramassent souvent la mise



MARGE NETTE DE LA MARQUE*
7%
(650 euros)

DACIA LOGAN 1.2 16V Lauréate

Modèle low-cost fabriqué en Roumanie pour les marchés émergents, la Logan se vend toujours très bien en France, mais à des prix plus élevés.



MARGE NETTE DE LA MARQUE*
6%
(1 700 euros)

BMW Série 1 120i Edition

Même sur le point d'être remplacé par une nouvelle version (photo), ce modèle vedette réussissait encore, il y a peu, à réaliser une marge très confortable.



MARGE NETTE DE LA MARQUE*
10%
(1 600 euros)

AUDI A1 1.2 Attraction

Construite avec la plate-forme et les moteurs de la Volkswagen Polo, l'A1 est vendue 35% plus cher, et sans qu'Audi ait besoin d'accorder de remise.

* Estimation Capital pour le modèle indiqué. Le taux de marge a été évalué à partir de données fournies par les consultants spécialisés. Une marge négative signifie que le constructeur perd de l'argent sur chaque vente.

Très à la mode et pas chère à produire, la Fiat 500 est une machine à profit

► *Suite de la page 85*
pannes se produisent en général au-delà de ce délai...

A noter que les grosses berlines d'outre-Rhin, Audi A8, BMW Série 7 et Mercedes Classe S, génèrent elles aussi de juteuses recettes. Leur succès simultané en Allemagne, aux Etats-Unis et en Chine – les trois principaux débouchés de ce type de véhicules – permet en effet d'en produire entre 60 000 et 100 000 exemplaires par an, à des coûts proches de la grande série. C'est loin d'être le cas pour leurs concurrents françaises, italiennes ou suédoises. Bien sûr, la marge réalisée sur ces carrosses est proportionnellement assez faible (autour de 2%). Mais, rapporté à un prix moyen de 100 000 euros, le bénéfice unitaire ne l'est pas. A contrario, Citroën, qui écoule 500 spécimens de sa C6 au lieu des 30 000 espérés, et qui a investi 500 millions dans l'affaire, perd pas loin de 15 000 euros sur chaque unité vendue.

Les spécialistes allemands du haut de gamme ne sont toutefois pas les seuls à faire du beurré avec de la tôle. Bien qu'ils soient globalement déficitaires sur leurs ventes de voitures, comme le confirme une étude du consultant en stratégie britannique Autopolis, les autres constructeurs gagnent eux aussi de l'argent sur certains de leurs modèles.

Le coût de production d'une voiture pèse de 40 à 50% de son prix de vente

Renault, Peugeot et Citroën profitent ainsi de la rente de situation que leur offre leur position historique sur le marché français (ils en tiennent plus de 15% chacun) pour rentabiliser leur milieu de gamme. Une partie de la clientèle tricolore leur restant fidèle quoi qu'il arrive, ils ne sont pas obligés de forcer sur leurs coûts de distribution dans l'Hexagone et ils peuvent y facturer leurs autos un peu plus cher que les concurrents étrangers. Grâce à

quoi la Peugeot 207 ou la Citroën C4 dégagent 2% de marge, la toute nouvelle 508 et la Renault Mégane, 5%.

Les groupes français tirent aussi parti de leur capacité d'innovation. Ils ont le chic pour concevoir des best-sellers à partir de plates-formes de grande série déjà amorties, à l'image de Renault avec son Scénic. Certes, le pionnier des monospaces poids moyen ne réalise plus 10% de bénéfice, comme à son lancement en 1996. Mais, en dépit de la forte concurrence, il booste toujours les ventes du losange et lui rapporte 6% de profits. Idem avec la DS3 de Citroën, qui s'arache sur son créneau (lire aussi page 50). Cette C3 en habit de gala (elle en partage 70% des pièces) est vendue en moyenne 24% plus cher que sa sœur prolétarienne et dégage elle aussi 6% de marge. Fiat n'est pas en reste. Coqueluche des bobos chics, sa petite 500 revisitée réalise une performance à peu près identique.

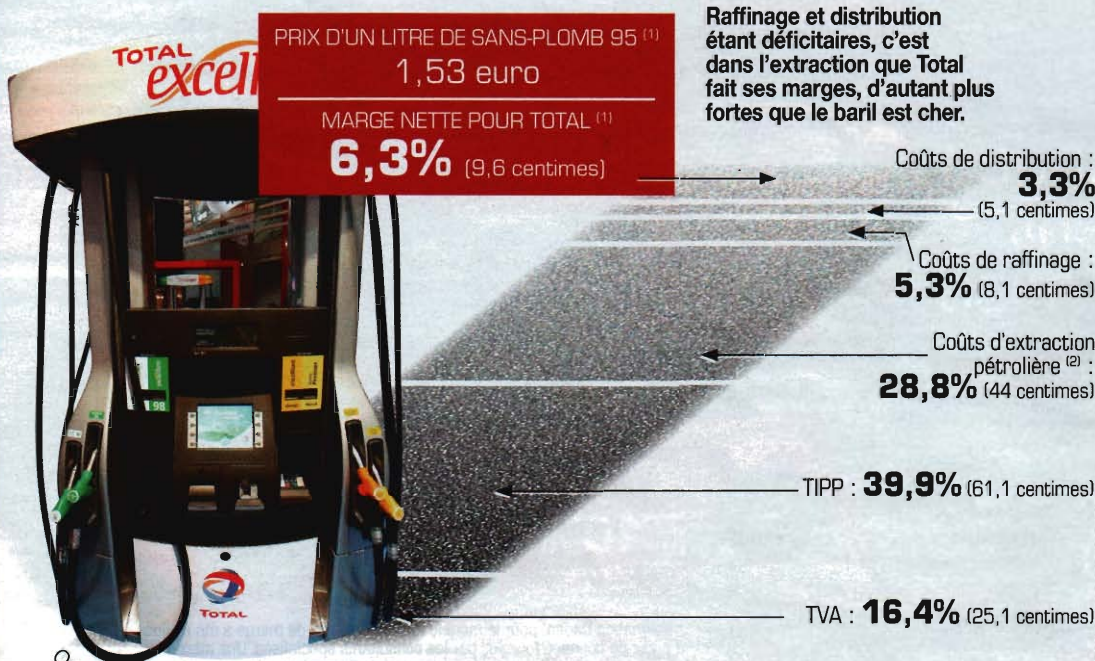
Il faut dire qu'elle ne coûte pas bien cher à produire. Non seulement elle est assemblée en Pologne, un pays où les salaires restent très inférieurs aux nôtres, mais elle partage sa plate-forme avec la Panda, ce qui permet de réaliser d'importantes économies d'échelle. Volkswagen use de la même stratégie avec la Golf : sa plate-forme sert aussi de base à la Seat Leon, à la Skoda Octavia et à l'Audi A3, soit, en tout, 2,5 millions de véhicules par an. Et elle est fabriquée dans des usines performantes qui sortent 1 300 unités par jour. «C'est la taille idéale pour une chaîne, parce que cela permet de rentabiliser au mieux l'unité de peinture», calcule Bertrand Gay. Selon lui, si toutes ces conditions sont réunies, le coût de fabrication d'un véhicule, qui tourne en moyenne autour de 50% de son prix de vente TTC, peut descendre jusqu'à 40%, générant au passage des marges bien supérieures pour le constructeur.

Les hommes de Dacia pourront le confirmer. Au départ, les modèles low-cost de la filiale roumaine de Renault étaient destinés aux marchés émergents : il n'était pas prévu qu'ils cassent la baraque en France. C'est pourtant ce qui se passe depuis plus de cinq ans, et l'ex-Régie s'en félicite tous les jours. Bien que proposés 10% à 30% moins cher que leurs concurrents, la Logan et le 4x4 Duster dégagent un profit net supérieur à 7%.

Pas assez cependant pour crier victoire. Car, si l'on excepte ces quelques succès, les constructeurs généralistes européens (y compris Volkswagen, Opel et la filiale allemande de Ford) ne peuvent s'en sortir qu'en sacrifiant leurs marges. Voilà des années qu'ils ne gagnent plus un sou avec leurs berlines de prestige comme la Peugeot 607, la Citroën C6 et même la prestigieuse Volkswagen Phaeton, à l'image incertaine et à la diffusion confidentielle. Et la concurrence est tellement rude

Suite page 88 ►

Les faramineux bénéfices des pétroliers



(1) Au cours moyen actuel de 100 dollars le baril. (2) Y compris les redevances versées aux pays producteurs.

Pour écouler leurs stocks, les marques sont parfois obligées de vendre à perte

► *Suite de la page 86*
sur les plus petits modèles qu'ils passent leur temps à les brader. Cet été, Renault a par exemple été contraint d'écraser les prix de sa Twingo pour écouler ses stocks, qui commençaient à devenir inquiétants.

Fort heureusement pour eux, les constructeurs généralistes peuvent se rattraper sur leurs activités annexes. Selon le rapport Autopolis, 70% des profits de Renault, de PSA et de Volkswagen proviennent de la vente de pièces de rechange. «Une aile avant, qui coûte environ 10 euros à produire, est vendue dans les 50 euros aux concessionnaires», cite par exemple Michel Vilatte, le président de la Feda, un organisme qui regroupe les distributeurs de composants indépendants. Encore ne s'agit-il que d'un exemple moyen. Selon ce fin connaisseur, le tarif catalogue de certaines pièces, comme les logos fixés sur la calandre, peut représenter jusqu'à 50 fois son coût de fabrication.

Il faut dire que, depuis dix ans, leurs fabricants ont fait flamber les étiquettes. Selon le SRA, l'organisme qui regroupe les assureurs automobiles, les pièces détachées ont augmenté

de 26 à près de 55% selon les marques, alors que l'inflation ne dépassait pas 19% en France sur la période. Pire, pour s'assurer le monopole, les groupes tricolores ont déposé les pièces visibles de leurs véhicules (carrosserie, optiques...) à l'Institut national de la propriété industrielle. Si bien que toute copie s'assimile à une contrefaçon.

Le crédit automobile rapporte jusqu'à 52% de marge aux constructeurs

Une directive européenne de 2007 a pourtant libéralisé la fabrication des pièces de rechange. Mais nous sommes les derniers à ne pas l'avoir transposée dans notre droit. Résultat : alors que les garagistes de Belgique, d'Allemagne ou d'Italie peuvent monter des pièces de toutes provenances, ceux de France doivent s'en tenir aux éléments d'origine vendus par les constructeurs eux-mêmes. Autant dire que ces derniers sont à l'aise pour faire exploser les prix. Selon une enquête de l'UFC-Que choisir, la même aile de Clio est vendue 104 euros hors taxe en France, contre 46 en Belgique, et le même capot de 206 Peugeot 243 euros en France, contre

126 en Espagne. La différence ? Nos constructeurs se la mettent dans la poche.

Pour arrondir encore leur résultat, les industriels, qui sont des banquiers avisés, peuvent aussi compter sur leur juteuse activité de crédit auto. Au cours des six premiers mois de 2011, la filiale financière de Renault a ainsi affiché un résultat d'exploitation de 409 millions d'euros et celle de PSA de 274 millions. Quant aux prêts accordés par BMW à ses clients, ils lui ont rapporté la bagatelle de 1,16 milliard dans la période. Il faut dire que, à la différence des établissements de crédit, les constructeurs n'ont pas à entretenir un réseau spécifique avec une armée de salariés, ni à financer de coûteuses campagnes de pub : les clients sont, par définition, sur place et ce sont les vendeurs de voitures eux-mêmes qui bouclent les dossiers de prêts. Grâce à quoi, en dépit de taux souvent attractifs, les groupes automobiles parviennent à engranger des marges absolument considérables, de l'ordre de 27% pour BMW et même de 52% pour PSA.

Dans cette foire au profit, les réseaux de distribution doivent se contenter des miettes. Officiellement, du moins. Selon les statistiques annuelles du «Journal de l'automobile», le bénéfice net moyen d'un concessionnaire ne dépassait pas 0,9% de son chiffre d'affaires en 2009 (partagé à égalité entre les



Mercedes vend son logo 29 euros hors taxes, Peugeot 40, et Ferrari son cheval cabré entre 42 et 210 euros.

voitures neuves et les pièces de rechange), avec un minimum de 0,28% pour le réseau Saab et un maximum de 1,9% pour Volvo. Mais, en réalité, les vendeurs de voitures indépendants encaissent discrètement une marge cachée. La quasi-totalité d'entre eux s'endette en effet à titre personnel pour acquérir les locaux qui hébergent leur activité. Et ils font rembourser leur emprunt par leur entreprise, via les loyers qu'elle leur verse. En fin de carrière, ils se retrouvent propriétaires à la fois des murs et de la concession. «Ils n'ont plus qu'à revendre cette dernière avec une plus-value, fixée par le constructeur, qui peut grimper jusqu'à 15 millions d'euros. Et à louer leurs locaux pour arrondir leur retraite», témoigne un ancien P-DG d'Audi France. Il faut bien vivre.

Etienne Gingembre ●

Des pièces détachées facturées à prix d'or

Pièce d'origine sur une petite voiture de grande série	Coût de production du sous-traitant	Prix de revient pour le constructeur (1)	Prix de vente aux concessions par le constructeur	Prix de vente aux garagistes (2) par la concession	Prix HT facturé au client
Aile avant	10 euros	14 euros	52 euros	66 euros	85 euros
Pare-choc avant	15 euros	20 euros	140 euros	190 euros	250 euros
Capot	50 euros	60 euros	290 euros	360 euros	450 euros
Rétroviseur extérieur	20 euros	25 euros	73 euros	105 euros	150 euros



Les constructeurs tricolores, qui disposent d'un monopole sur la vente de pièces détachées, font exploser les marges.

(1) Incluant les coûts de transport et les frais divers pour le constructeur. (2) Agents de la marque et mécaniciens réparateurs agréés (MRA).

VÊTEMENTS Dans le prêt-à-porter, on nous fait payer cher les effets de mode

Même si la hausse des cours du coton érode ses marges, l'habillement reste l'un des secteurs les plus lucratifs.

Enrichissez-vous», recommandait Deng Xiaoping en 1992. Les conseils de «l'autre Grand Timonier» ont été entendus : l'an dernier, dans les usines de Shenzhen, les salaires ont grimpé de 25 à 30% en moyenne, sous la pression d'ouvriers de plus en plus revendicatifs. Tant mieux pour eux, tant pis pour nos professionnels du textile, habitués à se fournir là-bas (la Chine représente à elle seule 30% des importations françaises du secteur) en réalisant de juteux bénéfices au passage. «Entre la hausse du coût de la main-d'œuvre et le doublement du prix du coton, ma facture a grimpé de 15% cette année, se désolé un acheteur d'une grande enseigne de mode. Mais tout répercuter sur les étiquettes ferait fuir la clientèle...»

Ne sortons pas trop vite les mouchoirs, le prêt-à-porter reste un secteur des plus lucratifs. Il n'est pas exceptionnel d'y dégager plus de 10% de marge après prise en compte des achats et autres frais (lire l'exemple ci-contre). Dans le métier, on parle en coefficient multiplicateur, une donnée qui représente la culbute entre le prix de revient de la marchandise au moment de sa livraison en France et le prix public TTC.

L'opération intervient en deux temps : quand une



griffe fait fabriquer ses fripes avant de les revendre à des boutiques multimarques, elle utilise un coefficient qui tourne entre 2 et 2,5 généralement ; puis le magasin applique le même chiffre à ce prix de gros pour arriver à l'étiquette finale. Suivons par exemple le parcours d'un blue-jean Levi's 501 standard. Vendu

environ 10 euros par une usine en Turquie (qui incorpore à peine plus de 2 euros de matières premières), le pantalon coûte environ 14 euros à Levi's, une fois acquittés les frais de transport et autres taxes douanières. Elle le facture ensuite 35 euros au distributeur (soit une marge brute de 60% ou un

coefficient de 2,5). Ce dernier applique un coefficient similaire. Compte tenu de la TVA, notre denim s'affiche finalement à plus de 90 euros dans l'étagère.

Dans les rayons des chaînes intégrées, qui vendent dans leurs propres magasins comme Zara ou H & M, le calcul est

Suite page 92 ▶

* Estimation Capital. Le montant indiqué a été évalué grâce aux données fournies par les consultants spécialisés du secteur. Il s'agit d'une moyenne annualisée tenant compte des périodes de soldes. Marge opérationnelle (avant charges financières et impôts). Les pourcentages ont été calculés à partir des prix TTC.

Les accessoires simples à fabriquer dégagent jusqu'à 30% de marge nette

► Suite de la page 90

identique, sauf que les deux marges tombent dans la même poche. Les coefficients appliqués varient selon le standing de l'enseigne : le prix de la marchandise livrée est seulement multiplié par trois sur l'étiquette chez ceux qui pratiquent un low-cost compensé par de gros volumes, comme Kiabi ou Pimkie, mais par près de quatre dans les réseaux plus chics (Camaïeu, Etam ou Massimo Dutti) et par plus de sept chez les marques branchées parisiennes (Zadig & Voltaire, The Kooples...). Soit une marge brute comprise entre 65% pour les enseignes grand public et 90% dans le haut de gamme !

On s'en doute, les multiplicateurs ne s'appliquent pas de manière uniforme au sein d'une même marque. «Nous margeons davantage sur les produits d'impulsion», explique Valérie Perussan, directrice de collection dans une grande enseigne féminine. Ainsi, les

tee-shirts, la lingerie, mais aussi les accessoires (écharpes, bonnets, ceintures...), naviguent souvent au-delà de 85% de marge brute. Même une fois défalqué l'ensemble des frais (personnel, loyers, électricité, marketing...), il reste alors 30% de gain ! A l'inverse, les articles plus onéreux, type blousons ou costumes, tournent plutôt, comme chez Hugo Boss, à 20% de marge nette. Normal : ces pièces au façonnage fort complexe s'achètent plus cher à la sortie d'usine.

La rentabilité finale d'une marque résulte donc d'un savant dosage de l'assortiment, établi dès la conception des collections. «A ce stade, on détermine un objectif de chiffre d'affaires et de bénéfices, puis chaque poste de coût est validé, comme la masse salariale, le marketing, les loyers ou les achats», explique Pierre Vaigneré, responsable des collections d'une chaîne masculine. La partie achats est ensuite

découpée par univers (hommes, femmes, enfants), puis par familles (ville, sport, habillé...) et sous-familles (pantalons, robes, manteaux). Mais cela ne permet pas pour autant d'établir la marge nette article par article : impossible de calculer pour chacun la part des coûts annexes, les plus lourds étant le personnel (16% du chiffre d'affaires HT chez Zara) et le loyer des magasins (12% pour H & M). Le marketing (communication, merchandising et vitrine) dépasse rarement 3% du chiffre d'affaires et la logistique, 5%.

Les promos pèsent parfois très lourd sur les comptes d'exploitation

«Ces frais, historiquement connus, sont imputés à chaque type de produit selon des clés de répartition propres à chaque groupe», explique Gilles Cohen, associé du cabinet de conseil Kurt Salmon. En revanche, deux indicateurs sont suivis semaine après semaine, vêtement par vêtement : l'évolution des stocks et le taux de marge après démarque, c'est-à-dire la marge réelle une fois déduits les rabais accordés tout au long de l'année. Un assortiment raté ? Une clientèle frileuse ? Pour écouler

la marchandise, les marques n'ont pas d'autre solution que les promos. Efficace, mais dangereux pour le compte d'exploitation, car c'est autant de chiffre d'affaires prévisionnel qui s'envole. «Dans l'idéal, il faut vendre les trois quarts de sa collection à plein tarif, explique l'expert Gilles Cohen. Si vous n'atteignez que 60% et bradez le reste à moitié prix, c'est 20% du business qui disparaît.»

Les invendus, aussi, pèsent lourd dans la balance. Au-dessous de 7%, tout va bien. Au-delà de 15%, les pertes deviennent préoccupantes. Car la durée de vie d'un vêtement de mode ne dépasse pas six mois, le temps d'une collection. Ensuite, les coupes et les couleurs ne sont plus tendance, et l'article est bon pour terminer dans un magasin de déstockage ou sur un site de vente privée. Chaque enseigne n'a donc que peu de temps pour amortir ses coûts de création et de lancement. «Du coup, plus vous prenez de marge en amont, plus vous limitez les risques», souligne, dans un sourire, la directrice de collection Valérie Perussan. Une sorte d'assurance payée plein pot par les clients...

Bruno Declairieux ●



PRIX D'UN TEE-SHIRT ZADIG & VOLTAIRE

60 euros

MARGE NETTE*

25% (15 euros)

Les très beaux profits des articles branchés

Outre une marge substantielle (25% à l'échelle du groupe), les prix très élevés pratiqués par Zadig & Voltaire s'expliquent aussi par le poids des loyers de ses boutiques toujours bien situées.

Boutiques et communication : **22%** (13 euros)

Masse salariale : **20%** (12 euros)

Fabrication, transport, douane : **16,5%** (10 euros)

TVA à 19,6% : **16,5%** (10 euros)

* Marge opérationnelle (avant charges financières et impôts). Les pourcentages ont été calculés à partir des prix TTC.

MULTIMÉDIA Fort de son succès, Apple peut tondre ses clients

Bonne nouvelle : pris dans une terrible guerre des prix, les géants de l'électronique sont contraints de sacrifier presque tous leurs profits pour écouler leur matériel. Seule la marque à la pomme, dont les produits s'arrachent, continue de faire bombance.

A quoi sert-il de demeurer le numéro 1 mondial des ordinateurs si c'est pour en tirer des profits lilliputiens ? A rien, se sont avisés les dirigeants du géant américain HP. La fabrication de PC ne leur rapportant plus guère que 5% de bénéfice net et menaçant de devenir chaque année moins rentable, ils ont donc décidé, le 18 août dernier, de s'en débarrasser. Et choisi de se concentrer désormais sur la vente de logiciels et de «solutions d'entreprise», comme le grand frère IBM. Quand les souris ne crachent plus, les rats quittent le navire...

Les imaginiez-vous cousus d'or, les producteurs mondiaux d'ordinateurs, de smartphones et d'écrans plats ? Tous unis pour nous vendre dix fois son prix leur bric-à-brac électronique, sorti à peu de frais des chaînes d'assemblage chinoises ? Eh bien, c'est tout le contraire. Non seulement la plupart des rois du high-tech ne font pas bombance sur notre dos, mais, notre enquête le prouve, ils rencontrent les pires difficultés à grappiller quelques points de marge. En moyenne, c'est à peine s'ils récupèrent 11 euros sur une télé LCD vendue 350 euros, et 20 sur un PC à 500.

Pourquoi une telle misère ? Parce qu'une concurrence meurtrière règne dans le

secteur. «S'ils veulent avoir une chance d'écouler leur matériel, les constructeurs sont obligés de tirer sans cesse les prix vers le bas», résume Julien Theys, du cabinet de conseil britannique IHS Screen Digest. «Le coût des composants chute, mais pas assez pour leur éviter d'avoir à rogner leurs marges», confirme Leslie Griffe de Malval, d'IT Asset Management. Certes, lorsqu'ils lancent une vraie nouveauté, les fabricants peuvent laisser un peu aller les étiquettes. Mais cela ne dure jamais bien longtemps.

L'an dernier, le prix moyen des télé a encore fondu de 12%

Prenons par exemple les télé LCD. A leur lancement, en 2003, elles étaient proposées autour de 4500 euros. Cela permettait aux LG, Sony ou Samsung de se faire un joli pactole. Mais, depuis, les prix ont été divisés par dix et les profits avec. «L'an dernier, le tarif moyen des télé vendues prix France a encore fondu de 12%», observe Olivier Malandra, du cabinet GfK. La télé 3D n'en est certes pas là : à 800 euros au minimum, cette dernière merveille technologique offre encore aux constructeurs au moins 15% de bénéfice net. Mais on sait déjà que c'en sera fini d'ici un à deux ans. Voilà pourquoi Philips a décidé de mettre en veille sa branche téléviseurs.

La guerre des prix est d'autant plus féroce que la plupart des produits proposés se ressemblent comme deux gouttes de cristaux liquides. Boîte grise, performances proches, image de marque incertaine... Bien malin qui peut faire la différence entre les PC portables d'Asus, d'Acer ou de Lenovo. Ou entre tous ces smartphones noirs, équipés du même système d'exploitation (Android) et qui offrent des fonctions à peu près semblables.

Sur ce marché en voie d'uniformisation, un groupe parvient à sortir du lot : Apple. Non seulement la marque à la pomme est la seule à offrir des produits immédiatement reconnaissables, mais elle s'est taillé une image d'enfer en multipliant les innovations et les coups marketing. Résultat : elle peut vendre un MacBook le double d'un PC, et ses tablettes (70% du marché) s'arrachent à n'importe quel prix. Comme elle négocie deux ans à l'avance l'achat de ses composants et ne laisse pas dériver ses coûts de production, la société de Cupertino affiche des marges faramineuses. Il y a huit ans, elle engrangeait en moyenne 1 centime de bénéfice sur chaque euro de vente. Aujourd'hui, elle s'en met 25 dans la poche, et même 30 avec son iPhone. Après tout, si les acheteurs sont d'accord...

Andy David ●

Téléviseur LCD

Les beaux jours sont finis pour les fabricants d'écrans plats à cristaux liquides. Face à la banalisation de leurs produits et à la terrible concurrence qui règne dans le secteur (les chinois Haier, TPV ou TCL commencent à y pointer leur nez avec des marques de distributeurs), ils ont été contraints de diviser leurs prix par dix depuis 2003. Résultat : leurs marges, qui pouvaient atteindre 30% il y a huit ans, sont aujourd'hui microscopiques.

TomTom Via 120

Face à la contraction du marché des GPS portatifs, (la plupart des automobilistes en sont désormais équipés, et les nouveaux modèles de voiture offrent des dispositifs intégrés), le numéro 1 du secteur en France a dû baisser ses prix. Son appareil vedette, qui était proposé à 300 euros il y a quatre ans, ne coûte plus que 179 euros au prix catalogue. Et les marges se sont égarées en route.

Smartphone E6 Nokia

Durement concurrencé par l'iPhone d'Apple, le petit dernier de Nokia, qui a coûté une fortune à concevoir et utilise son propre système d'exploitation (Symbian), n'est vraiment pas une affaire pour son constructeur : ce dernier ne gagne que 12 euros sur chaque exemplaire vendu (399 euros). Seule consolation pour le finlandais, les modèles de LG ou de Samsung ne rapportent pas grand-chose non plus.

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

3%
(12 euros)

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

3%
(11 euros)

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

5%
(9 euros)

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

15%
(120 euros)

Téléviseur 3D

Les fabricants savent déjà que ça ne durera pas. Mais, pour le moment, ils prennent encore des marges confortables sur les téléviseurs en relief, toujours réservés à une clientèle aisée (ils ne représentent que 8% du marché). Certes, la technologie à LED reste relativement chère à produire. Mais, à 800 euros environ le modèle d'entrée de gamme, l'affaire est encore juteuse.

iPhone Apple

Plus encore que son iPad, le smartphone d'Apple, qui détient 20% du marché, est une véritable machine à profits. Il faut dire qu'avec ses milliers d'applications il est très vite devenu un must. La firme de Cupertino peut donc le vendre cher (629 euros pour la version 4), alors même que sa fabrication lui revient à environ 140 euros, selon le cabinet iSuppli. Cela lui permet d'enregistrer la meilleure marge du secteur électronique.

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

30%
(190 euros)

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

4%
(20 euros)

MARGE NETTE DU
CONSTRUCTEUR*

24%
(140 euros)

iPad 2 Apple

Alors que ses concurrentes ne dégagent pas un sou de profit, la tablette vedette d'Apple (70% des ventes mondiales) est une véritable cash-machine. Non seulement la compagnie de Steve Jobs, qui fait la loi sur le marché des composants, parvient à la produire moins cher que les autres (237 euros environ, selon iSuppli), mais son incroyable succès commercial permet de la vendre au prix fort.

La plupart des
fabricants ne
grappillent que
des miettes

PC portables

Pour écouler leurs appareils, aux performances à peu près semblables et au design peu différenciable, les Lenovo, Acer ou Toshiba se livrent une guerre sans merci. Résultat : des prix sans cesse tirés vers le bas et des marges sacrifiées. Les distributeurs peuvent néanmoins se rattraper avec les prolongations de garanties.

* Estimation Capital. Le montant des marges (nettes après impôts) indiqué a été évalué grâce aux données fournies par les consultants spécialisés du secteur. Le pourcentage a été établi à partir des prix TTC.