

Numéro 7 / mai 2015

L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2013

Philippe Boyer, Amandine Hourt

Les travaux de l'observatoire de la formation des prix et des marges 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 sur les coûts et les marges de la grande distribution en 2013 du rapport annuel 2015.

L'observatoire de la formation des prix et des marges recueille des données de prix et de comptes d'entreprises auprès des différents opérateurs des filières, en complément des résultats fournis par la statistique publique (INSEE, SSP).

Les résultats comptables globaux du secteur des hypermarchés (47.11F) et des supermarchés (47.11D) sont fournis par l'INSEE, dans le cadre du dispositif Esane ([Elaboration des statistiques annuelles d'entreprises](#)). Ce [cadrage global des comptes du secteur](#) est présenté en [première partie de cette lettre](#).

Pour remplir son objectif de suivi des prix et des marges dans chaque filière agroalimentaires depuis la production jusqu'à la distribution, l'observatoire [élabore des comptes par rayon alimentaire des hypermarchés et supermarchés](#), au moyen d'une enquête originale mise en place avec le concours des enseignes. La méthode et les résultats sont présentés dans [les deuxième et troisième parties de cette lettre](#).

Les activités prises en compte par l'observatoire sont le [commerce en supermarchés](#) (de 400 à 2 500 m²) et en [hypermarchés](#) (plus de 2 500 m²), hors supérettes (moins de 400 m²), « *drive* », maxidiscounters et magasins multi-commerces.

Les magasins et leurs centrales d'achats se répartissent entre deux grands types de réseaux : « *intégrés* » ou « *indépendants* ». Les magasins d'une enseigne de commerce intégré constituent autant d'établissements ou succursales de la même entreprise, laquelle inclut une fonction d'achat centralisée, tandis qu'un réseau « *d'indépendants* » associe sous une même enseigne des magasins et des centrales d'achats qui constituent autant d'entreprises juridiquement distinctes.

Les comptes du secteur des GMS

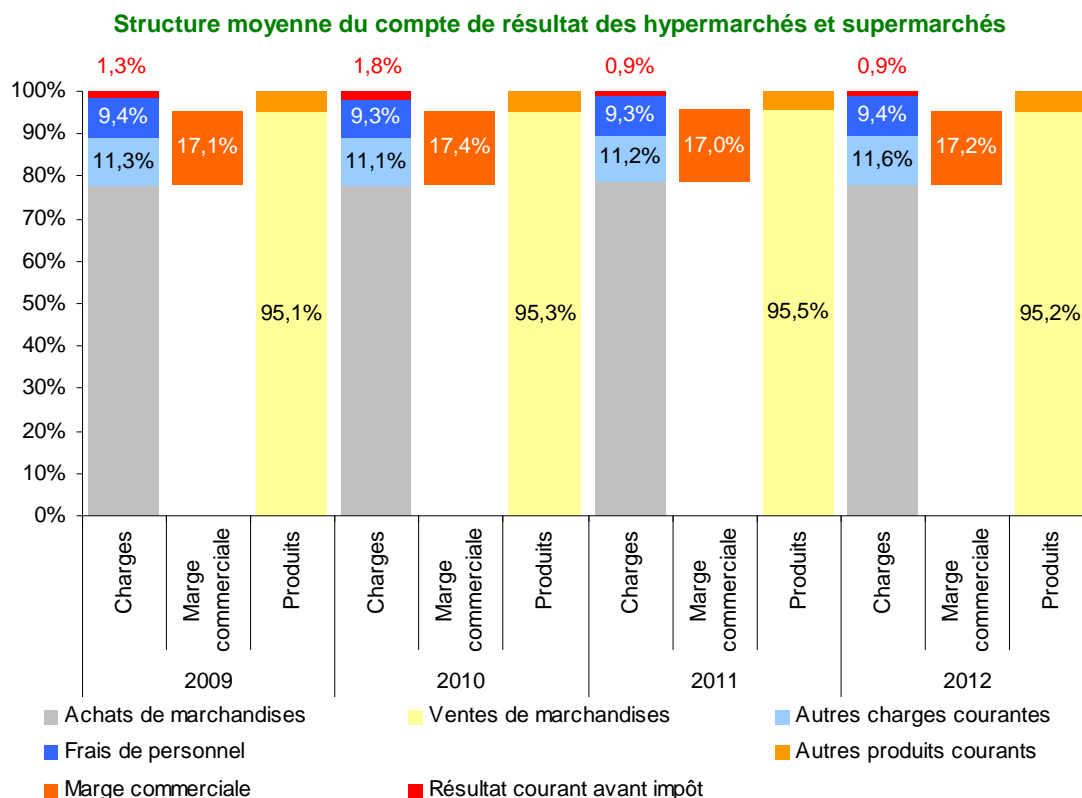
Les résultats fournis par Esane pour les secteurs des supermarchés et hypermarchés portent sur les magasins de détail et les centrales d'achats des chaînes intégrées et sur les magasins de détail des réseaux indépendants ; les centrales d'achats de ces réseaux, entreprises juridiquement distinctes, relèvent d'un secteur spécifique. Le dernier exercice couvert par Esane est 2012.

Le Graphique 1 synthétise ces résultats. Le chiffre d'affaires, la marge commerciale et le résultat courant évoluent peu entre 2011 et 2012 : le chiffre d'affaires, en très légère baisse, s'accompagne d'une marge commerciale globale en hausse, cette marge représente environ **17% du produit total**. Toutefois, les charges à couvrir augmentent plus fortement que celle-ci et le **résultat courant** baisse. Il représente moins de **1% du produit total** en 2011 et 2012.

Le compte de résultat du secteur « *centrales d'achats alimentaires* » (Esane) fait apparaître chaque année :

- un **résultat courant rapporté au produit total nul à très faible** (les principales unités du secteur sont des entreprises à forme coopérative, sans objectif de bénéfice) ;
- une **marge commerciale nulle**, l'activité étant principalement financée par des cotisations des adhérents, et non par la réalisation d'une marge ;
- un faible poids des frais de personnel, certaines fonctions (logistique des entrepôts) pouvant être confiées à des prestataires extérieurs ou remplies par d'autres entreprises du groupe relevant d'un autre secteur d'activité (transport et logistique).

Graphique 1



NB : ces résultats intègrent la vente de carburant, à marge généralement faible

Source : ESANE (INSEE)

La méthode d'élaboration des comptes des rayons alimentaires

Un cadre d'analyse commun pour tous les types d'enseignes

Un même périmètre de consolidation

Les différentes enseignes participant à l'enquête de l'observatoire de la formation des prix et des marges ont des modes d'organisation très divers. Il a donc été nécessaire de définir un **périmètre de consolidation commun à toutes les enseignes** afin que les moyennes soient calculées avec des données homogènes.

Le périmètre de consolidation retenu agrège ainsi les entités ou fonctions suivantes de chaque enseigne, que ces entités ou fonctions constituent des entreprises indépendantes ou non :

- les points de vente au détail, hypermarchés ou supermarchés ;
- les centrales d'achats de l'enseigne, pour leur seule activité d'approvisionnement des points de vente étudiés ;
- les autres entités de l'enseigne, le cas échéant distinctes des centrales d'achat proprement dites, pour leur activité de support aux points de vente étudiés.

Ce périmètre se limite aux activités de distribution et à leurs fonctions support directes. Les entreprises de transformation agroalimentaires détenues par certains groupes de distribution et les sociétés qui détiennent et gèrent l'immobilier commercial (SCI adossées à certains magasins

des réseaux « *indépendants* », sociétés de portage du foncier des groupes de distribution « *intégrés* ») sont à l'extérieur du périmètre.

Les flux entre entités à l'intérieur du périmètre sont neutralisés par cette consolidation. Ainsi, par exemple, les achats de marchandises pris en compte sont ceux effectués par la centrale d'achats pour les magasins étudiés ou ceux effectués directement hors centrale par ces magasins, et non les achats des magasins à la centrale.

Les postes étudiés dans les comptes par rayon alimentaire frais

L'objectif est d'évaluer, au moyen d'enquêtes et d'entretiens annuels auprès des sièges des enseignes, par rayon alimentaire frais :

- le **chiffre d'affaires du rayon** ;
- le **coût d'achat des marchandises du rayon** ;
- la **marge brute** ou marge commerciale du rayon : chiffre d'affaires moins le « *coût d'achat des ventes* » mesuré en « *triple net* », c'est à dire déduction faite des rabais, ristournes, remises et produits de coopération commerciale ;
- les **charges directes du rayon**, soit principalement les frais de personnel spécialisé du rayon (bouchers, boulangers,...) ;
- la **marge semi-nette du rayon** (marge brute moins frais de personnel spécialisé du rayon) ;
- les **charges communes à l'ensemble des rayons** (personnel de caisse, direction, immobilier, ...). Elles ne peuvent être ventilées par rayon qu'au moyen de **clés de répartition**, adaptées autant que possible à la nature de chaque coût : au prorata des superficies pour les coûts

fonciers, du nombre d'articles passés en caisse pour les frais de personnel de caisse, du chiffre d'affaires lorsqu'aucune autre clé n'est pertinente ou disponible...

- la **marge nette du rayon** est calculée en retranchant de la marge semi-nette les autres charges directes du rayon et les charges communes réparties.

N.B. : La réaffectation des charges communes et le calcul de la marge nette par rayon met en évidence la péréquation de résultats qui s'opère entre rayons de la grande distribution. La marge nette ne devrait pas être interprétée uniquement en termes de « rentabilité » du rayon : un rayon donné, même à marge nette négative, contribue à la fréquentation des autres rayons et donc à la marge nette de l'ensemble ; les marges nettes des rayons « en positif » équilibrent celles des rayons « en négatif ».

Les résultats par rayon en 2013 : différences, évolution

Le Graphique 2 présente les montants des différents postes par rayon et le Tableau 1 détaille ces résultats en les exprimant pour 100 € de chiffre d'affaires (CA).

Rayon boucherie

Une marge nette négative qui baisse encore en 2013

En 2013, dans le rayon boucherie, le chiffre d'affaires global était en hausse par rapport à 2012 (+2,3%) mais moins fortement que les coûts d'achat (+2,7%), entraînant une baisse de la marge brute du rayon de 0,3 € pour 100 € de CA.

Dans ce rayon, l'augmentation des frais de personnel, déjà structurellement élevés¹, s'était accompagnée d'une hausse des autres charges (+0,2 €). La marge nette, déjà négative en 2012 (-1,3 €), s'était donc dégradée en 2013 (-1,9 €).

En 2013, des coûts d'achats en hausse par rapport à 2012 pour le rayon boucherie

Ces coûts peuvent être analysés plus finement pour certains produits de consommation dont l'observatoire reconstitue la formation des prix au détail en GMS

Les coûts entrée abattoir supportés par les industriels étaient en hausse en 2013 dans les filières bovines et porcines pour les produits de boucherie suivis par l'observatoire, par exemple : +0,27 €/kg pour l'ensemble de la carcasse de vache, +0,05 €/kg pour la pièce de longe de porc, hausses répercutant celles des prix des animaux à la production.

Pour les deux produits pris en exemple, la marge brute de l'industrie d'abattage-découpe avait augmenté de 0,08 €/kg de carcasse de vache et 0,03 €/kg de longe de porc.

D'où une hausse du coût d'achat par la distribution de 0,35 €/kg d'équivalent carcasse pour l'ensemble des articles de boucherie issus de la carcasse de vache et de 0,08 €/kg pour la longe de porc.

Pour les articles issus de la carcasse de vache, ces hausses de coûts en 2013 avaient été quasi intégralement répercutées au consommateur, via une augmentation du prix moyen au détail de 0,34 €/kg d'équivalent carcasse, avec une faible hausse de la marge brute de la distribution (+0,01 €/kg d'équivalent carcasse).

Pour la longe de porc, à la hausse des coûts en amont s'était ajoutée celle de la marge brute de la distribution, à hauteur de 0,24 €/kg de longe, débitée par le magasin en côtes et rôti de porc.

En hausse pour les produits précités, la marge brute de la distribution l'était également pour les côtes de porc en barquette issues de l'industrie, mais en légère baisse pour les barquettes de rôti de porc de même origine.

A noter qu'il est délicat de rapprocher l'évolution de la marge brute de l'ensemble du rayon, issue de données comptables, de celles des marges brutes calculées pour certains produits du rayon, à partir des prix et de données de rendement. En effet, d'une part, les quelques produits suivis par l'observatoire n'épuisent pas, et de loin, la totalité de l'offre du rayon, d'autre part, la marge comptable intègre toutes les pertes en rayon (dépassement de date limite de vente, démarque inconnue, freintes...) et certains coûts logistiques, à la différence des marges brutes calculées par produit à partir des prix et de données de rendement hors prise en compte des pertes en rayon et des coûts précités².

Rayon charcuterie

Le rayon présentant le meilleur taux de marge nette

Le rayon charcuterie présentait la meilleure marge nette de l'ensemble des rayons alimentaires étudiés (8,7 € en 2013 pour 100 € de CA). Elle était en baisse de 0,4 €, toujours pour 100 € de CA, en 2013. Cette baisse s'expliquait par un coût d'achat en hausse de 1 € toutefois atténuée par la diminution de 0,6 € des autres charges. Les frais de personnel du rayon, peu élevés (6,7 €) par rapport à la moyenne (9,2 €), n'avaient pas évolué.

L'étude des prix du jambon cuit, produit phare du rayon, confirme la hausse des coûts d'achat et « l'amortissement » par l'aval de l'effet de cette hausse sur le prix final

Le coût entrée abattoir de la pièce de jambon avait augmenté de 0,15 €/kg en 2013, hausse amplifiée par celle de 0,07 €/kg de la marge brute de l'industrie l'abattage-découpe, d'où une progression de 0,22 €/kg du coût d'achat par la charcuterie-salaisonnerie. Ce deuxième stade de la transformation avait amorti la transmission de cette hausse de son coût d'approvisionnement en baissant sa marge brute de 0,03 €/kg. Au total, le prix sortie salaison (et entrée magasin) progressait de 0,19 €/kg, hausse à son tour amortie par la grande distribution qui diminuait sa marge brute de 0,10 €/kg, soit une hausse du prix au détail contenue à 0,09 €/kg pour, rappelons-le, une hausse de la matière première initiale de 0,15 €/kg.

Rayon volailles

Un rayon libre-service aux charges relativement faibles

Les coûts d'achat étaient, ramenés à 100 € de CA, plus importants que ceux de la moyenne des rayons en 2013 : 72,2 € contre 70,9 €. Ils étaient en baisse de 0,10 € pour 100 € de CA en 2013 par rapport à 2012.

La marge brute, rapportée à 100 € de CA est restée stable en 2013. Des frais de personnel dédiés³ (3,2 €), d'autres charges directes (1,5 €) et des charges communes (14,5 €) plus faibles que la moyenne permettaient à ce rayon de se classer second en termes de marge nette en 2013, avec 8,5 € pour 100 € de CA.

Hausse des prix agricoles mais évolutions contrastées de prix et de marge en aval pour certains produits de ce rayon

Le prix du poulet standard entier entrée abattoir avait progressé de 0,07 €/kg en 2013, notamment sous l'effet de la hausse des prix des céréales et des autres matières premières de l'alimentation des volailles. Les marges brutes de l'industrie d'abattage-découpe et de la grande distribution

¹ Des opérations sont réalisées en magasin : découpe (voire désossage pour certaines viandes), emballage (confection des « barquettes » mises en libre service, lorsque celles-ci ne sont pas directement fournies par l'industriel), vente assistée.

² Cette remarque est évidemment valable pour tous les rayons.

³ La vente assistée est peu répandue dans ce rayon, à l'exception de la partie rôtisserie présente dans certains magasins.

avaient quant à elles augmenté respectivement de 0,02 €/kg et de 0,07 €/kg. L'ensemble de ces hausses entraînaient une augmentation de 0,17 €/kg du prix au détail, supérieure au seul impact de la hausse de la matière première (0,07 €/kg). A l'inverse, pour le poulet de label, la hausse moyenne de 0,20 €/kg à la sortie de l'élevage n'avait pas été répercutée totalement dans le prix de vente au détail, qui n'avait progressé que de 0,07 €/kg, industrie et/ou distribution comprimant leurs marges⁴.

Pour les découpes de cuisse et de filet de poulet standard, les hausses de la matière première agricole, respectivement, de 0,11 et de 0,08 €/kg de pièce, s'étaient accompagnées de hausses tantôt plus faibles (0,09 €/kg pour les cuisses), tantôt plus fortes (0,13 €/kg pour le filet) des prix au détail, industrie et distribution amortissant ou amplifiant l'impact de la hausse du coût en matière première.

Pour le lapin, entier ou en morceaux, l'impact de la hausse des prix à la production (d'environ 0,15 €/kg) sur les prix au détail avait été amplifiée par l'augmentation de la marge agrégée abattage-distribution⁴ (0,04 /kg), entraînant une hausse d'environ 0,20 €/kg au consommateur.

Rayon produits laitiers

Le rayon dont les coûts d'achat sont les plus élevés rapportés au CA

La marge brute du rayon des produits laitiers s'établissait à 24,6 € pour 100 € de CA en 2013, en baisse par rapport à 2012 sous l'effet de coûts d'achat en hausse (+1,3 €). Ils représentaient 75% du chiffre d'affaire.

Le rayon, largement en libre-service, présentait des frais de personnel dédiés relativement peu importants : 4,3 € pour 100 € de CA en 2013, en hausse de 0,2 €.

Les autres charges étaient en baisse de 0,2 € et la marge nette s'établissait en 2013 à 2,3 € pour 100 € de CA, en diminution de 1,3 €.

... et en hausse en 2013 pour les produits de consommation suivis par l'observatoire

Le suivi des chaînes de valeur montre qu'en 2013, les coûts d'achat de la grande distribution avaient augmenté pour tous les produits laitiers de grande consommation étudiés par l'observatoire : les prix sortie industrie étaient en effet en hausse de 0,02 €/kg à 0,05 €/kg, entraînant une baisse de la marge brute de la grande distribution pour tous les produits suivis, de -0,02 €/kg pour le lait à -0,21 €/kg pour le camembert.

La marge brute de l'industrie laitière était en recul de 0,79 €/kg sur le beurre en plaquette et de 0,08 €/kg sur l'emmental. Elle progressait sur le yaourt nature (0,03 €/kg), le lait UHT ½ écrémé (0,04 €/kg) et le camembert (0,10 €/kg). Ces différences d'évolution de marges brutes selon les produits s'expliquaient par une progression du coût en matière première de l'emmental et du beurre et par une baisse de celui du lait UHT ½ écrémé, du camembert et du yaourt nature.

Les coûts en matière première des produits laitiers de grande consommation (PGC) ne dépendent pas que des prix du lait à la production, lequel avait progressé en 2013 : ils varient également selon la valorisation des coproduits propres à chaque PGC (lactosérum issue de la fabrication de fromages, crème issue de l'écémage du lait, etc.), pour plus d'informations à ce sujet, voir les éléments de méthode dans les différentes éditions du rapport.

Rayon fruits et légumes

Baisse du coût d'achat et progression des marges du rayon

Le coût des achats du rayon fruits et légumes était de 69,4 € pour 100 € de CA en 2013, en baisse de 0,8 €. Les marges brute et nette du rayon progressaient, s'établissant respectivement à 31 € et 2 € pour 100 € de CA.

Le suivi des « paniers » de fruits et de légumes français confirme la hausse de la marge brute de la distribution en 2013

En 2013, le prix moyen à l'expédition du « panier » de fruits était en hausse par rapport à 2012 (+0,17 €/kg) sous l'effet d'une offre réduite par les aléas climatiques. Cette hausse a été transmise de façon amplifiée au prix au détail (+0,26 €/kg), la marge brute de la distribution ayant augmenté (+0,10 €/kg) pour ce panier de produits, évolution conforme à celle observée au niveau du rayon.

Pour le « panier » de légumes, entre 2012 et 2013, le prix à l'expédition (en baisse de 0,02 €/kg) et le prix au détail (en hausse de 0,05 €/kg) ont suivi des évolutions divergentes, d'où également une hausse de la marge brute de la distribution (0,07 €/kg).

A noter que les évolutions de prix et de marges des fruits et légumes de ces « paniers » ne portent que sur des produits frais et d'origine française, excluant plusieurs autres produits du rayon (pommes de terre, fruits et légumes importés, 4^{ème} gamme, etc.).

Rayon marée

Un rayon avec des frais de personnel élevés

Le rayon marée recouvre ici la poissonnerie traditionnelle (vente assistée de poissons, coquillages et crustacés), le libre-service de produits frais, la saurisserie et les produits de « traiteur de la mer ». Le coût d'achat du rayon marée était en 2013 juste au-dessus du coût d'achat moyen des rayons étudiés (72,7 € contre 70,3 €, pour 100 € de CA). La marge brute s'établissait à 27,3 € pour 100 € de CA, en baisse par rapport à 2012.

Le rayon présentait des frais de personnel dédié importants (15,5 € pour 100 € de CA en 2013), du fait notamment du réassortiment fréquent du rayon, de la vente assistée, de la préparation de produits en magasin. Les autres charges (18,5 € en 2013) étaient dans la moyenne de l'ensemble des rayons étudiés (18,7 €).

A noter que l'observatoire ne dispose pas actuellement de données précises et fiables permettant un suivi détaillé des prix de différents produits de ce rayon aux différents stades de leur mise en marché (débarquement, mareyage-filetage, distribution).

Rayon boulangerie - pâtisserie - viennoiserie

Un très fort taux de marge brute mais des charges élevées

Ce rayon à forte valeur ajoutée était caractérisé par des coûts d'achat (43,8 € pour 100 € de CA en 2013) bien inférieurs à ceux de la moyenne des rayons étudiés (70,3 €) et donc par un fort taux de marge brute (56,2 € en 2013, en hausse). Les frais de personnel dédié (31,4 €) étaient également bien supérieurs à ceux des autres rayons (9,2 € en moyenne). Ceci s'explique par la présence d'une activité de fabrication⁵ et dans la plupart des cas de vente assistée. Le poids des autres charges était également élevé (27,1 € en 2013).

⁴ Pour le poulet de label et le lapin, les données disponibles ne permettent pas de séparer les marges brutes de l'industrie de celles de la distribution.

⁵ Pour rappel, ce rayon prend des formes diverses en magasins : de la simple cuisson de produits livrés en magasin à la fabrication sur place de produits à partir de farine (expliquant les coûts d'achat faibles).

Ainsi, la marge nette du rayon s'établissait à -2,2 € pour 100 € de CA en 2013, en baisse de 0,2 € par rapport à 2012.

Le produit de boulangerie suivi par l'observatoire est la baguette de pain standard, considérée en moyenne tous circuits (artisanat commercial, GMS...). Son prix au détail a été quasi constant entre 2012 et 2013. Le prix de la matière première (blé tendre panifiable) avait diminué de 0,02 €/kg tandis que les prix des farines boulangères sortie industrie avaient progressé de 0,03 €/kg. Cette hausse du prix de la farine avait été transmise de façon amortie par l'aval (tous secteurs de fabrication et de distribution de pain) dont la marge brute reculait de 0,02 €/kg.

Tous rayons « frais » étudiés confondus : des résultats en baisse en 2013 mais la « hiérarchie » des rayons est conservée

La marge nette totale des rayons observés était en baisse en 2013 par rapport à 2012, passant de 2,3 € pour 100 € de CA en 2012 à 1,8 €. Cette baisse s'explique d'une part par la hausse des coûts d'achat moyens, tous rayons confondus ainsi que par une augmentation des frais de personnel dédié (+0,2 € pour 100 € de CA). Les autres charges étaient stables.

Seules les marges nettes des rayons volailles et fruits et légumes étaient en hausse en 2013. Le classement des rayons par ordre décroissant de marge nette pour 100 € de CA est resté le même qu'en 2012 : charcuterie, volailles, produits laitiers, fruits et légumes, boucherie, boulangerie-pâtisserie, marée.

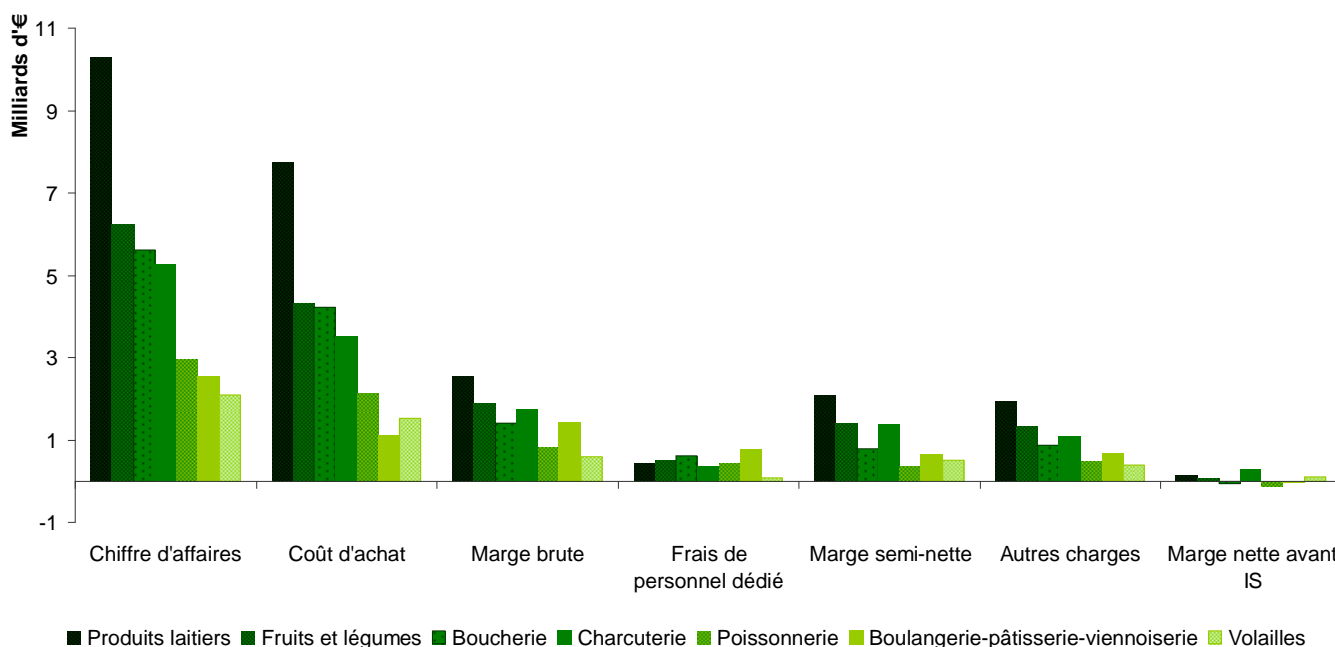
Pour finir, soulignons que les rayons étudiés ne représentent qu'une partie des rayons alimentaires des GMS.

Ces derniers contribuent, en 2013, à environ 67,3% des ventes au détail des GMS, carburants inclus [INSEE, 2013, résultats provisoires]. Hors carburants, ils représentent 78,5% du CA des hypermarchés et 90,7% de celui des supermarchés en 2013 (79,2% et 90,8% en 2014) [DistriBook, 2014, 2015].

La marge nette (avant répartition de l'impôt sur les sociétés) sur l'ensemble rayons alimentaires frais étudiés représentait 1,8% du CA en 2013 (2,3% en 2012), soit un taux nettement supérieur à celui mesuré sur la totalité du secteur des GMS par l'INSEE en 2012 : 0,9%, mais ce résultat inclut notamment la vente de carburant, à faible marge.

Graphique 2

Montants en 2013 des différents postes par rayon étudié



Source : OFPM, enquête réalisée par FranceAgriMer avec le concours des enseignes, 2014-2015

Tableau 1

Comptes moyens par rayon alimentaire en GMS en 2013
en € pour 100 € de chiffre d'affaires

		Boucherie	Charcuterie	Volaille	Produits laitiers	Fruits et légumes	Marée	Boulangerie Pâtisserie	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	66,8	72,2	75,4	69,4	72,7	43,8	70,3
Marge brute (marge commerciale)		24,9	33,2	27,8	24,6	30,6	27,3	56,2	29,7
CHARGES DIRECTES DU RAYON	Frais de personnel dédié du rayon	10,9	6,7	3,2	4,3	7,9	15,5	31,4	9,2
	Marge semi-nette	14,1	26,5	24,5	20,3	22,7	11,7	24,8	20,5
	Approvisionnements et fournitures du rayon	0,5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	1,4	0,3
	Eau, gaz, électricité du rayon	0,6	0,6	0,7	0,5	0,5	0,8	1,4	0,6
	Frais sur matériels et équipements du rayon	0,7	0,6	0,4	0,5	0,5	0,8	1,2	0,6
	Taxes, cotisations et redevances spécifiques	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4
	Sous-total : autres charges directes du rayon	2,3	1,9	1,8	1,5	1,6	2,5	4,8	2,0
CHARGES COMMUNES REPARTIES	Immobilier	2,1	1,7	1,5	1,9	2,5	2,2	3,5	2,1
	Frais de personnel hors rayon	5,2	5,8	4,9	5,5	6,2	5,4	8,8	5,8
	Frais financiers	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6
	Autres charges communes réparties	6,1	8,1	7,6	8,6	9,7	7,9	9,9	8,3
	Sous-total : charges communes réparties	13,9	16,1	14,5	16,2	19,1	16,1	22,8	16,8
Marge nette [1]		-1,9	8,7	8,5	2,3	2,1	-6,8	-2,2	1,8

Source : OFPM, enquête réalisée par FranceAgriMer avec le concours des enseignes, 2014-2015

[1] avant répartition de l'impôt sur les sociétés.

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.