

## Enquête

# Le grand bilan de santé des indépendants: comme une poussée de fièvre...

*Quelle est la rentabilité des indépendants? Comment évolue-t-elle? Est-elle sous pression, comme le prétendent beaucoup d'exploitants? Une étude rigoureuse, menée par l'expert financier Luc Roesems, apporte un éclairage particulièrement riche sur ce sujet majeur, puisqu'il concerne un pilier de plus en plus important du commerce alimentaire en Belgique, dont il s'attribue un tiers du marché.*

## Quelle méthodologie ?

Un travail impressionnant, que celui mené par Luc Roesems ! Il l'a mené à bien en 2019 pour la cinquième fois en Flandre, pour le compte de Buurtsuper.be. Mais la nouveauté est qu'il s'est cette année aussi livré à cet exercice pour les magasins francophones, en collaboration avec Apsia. Autrement dit, ce travail couvre désormais le nord comme le sud de la distribution belge, côté indépendants. A partir de quelles sources est-il mené ? Celles, officielles, des bilans obligatoirement déposés à la Banque Nationale de Belgique (BNB) par les entreprises concernées.

Selon leur taille, toutes ces entreprises déposent cependant des bilans de nature différente :

> **Le bilan complet.** Certains supermarchés publient un bilan complet, lorsqu'ils rencontrent deux de ces trois conditions : dépasser un chiffre d'affaires net de 9 millions d'euros, employer un minimum de 50 équivalents temps pleins ou encore afficher un total du bilan supérieur à 4,5 millions d'euros. L'intérêt est ici de pouvoir disposer à la fois du détail du chiffre d'affaires et du montant des achats de marchandise, ce qui permet de calculer la marge brute. Or, les entreprises déposant un tel bilan complet sont très minoritaires parmi l'ensemble des supermarchés.

> **Le bilan abrégé.** D'autres supermarchés, bien plus nombreux, déposent un bilan abrégé, comportant bien moins de rubriques, dès lors qu'ils ne rencontrent qu'un seul des trois critères décrits ci-dessus. Le volume d'informations disponible pour l'analyse est par conséquent plus modeste.

> **Le bilan micro.** Enfin les magasins employant un maximum de 10 équivalents temps pleins, et ne dépassant ni un chiffre d'affaires de 700.000 euros, ni un total bilan de 350.000 euros, ne déposent qu'un bilan micro très limité.

Le travail de Luc Roesems a porté sur 385 bilans, 226 en Flandre et 159 en Wallonie, et toutes les données réunies à travers les bilans publiés comparent les résultats de l'exercice 2017 à ceux de 2016. Il fournit un précieux relevé des conditions d'exploitation des commerçants indépendants, puisqu'il dépasse les chiffres dont disposent les centrales des enseignes elles-mêmes, puisqu'ils tiennent compte de toute une série de postes, charges, services ou biens divers qui impactent la rentabilité du point de vente.

# Le travail de Luc Roesems a porté sur 385 bilans, 226 en Flandre et 159 en Wallonie, et toutes les données réunies à travers les bilans publiés comparent les résultats de l'exercice 2017 à ceux de 2016.

## QUELS ENSEIGNEMENTS ?

### Le chiffre d'affaires

En Flandre, il connaît une belle croissance positive de 4,32%, accélérant une tendance positive déjà observée l'année précédente.

En Wallonie, le chiffre d'affaires 2017 est stable (-0,01%).

Mais attention : il faut aussi tenir compte de l'index constaté pour cette période (2,13%). Le chiffre d'affaires est donc bel et bien en baisse en Wallonie.

Et c'est bien sûr un premier problème potentiel pour les franchisés ou affiliés du commerce alimentaire : s'ils n'atteignent pas un chiffre d'affaires suffisant, tout laisse à penser que leur rentabilité sera menacée, dans un marché sous forte pression concurrentielle, et où les coûts de personnel et de services (comme le travail intérimaire) sont partis à la hausse.

### La marge commerciale

Elle s'améliore en Flandre, passant de 21,06% à 21,7% du chiffre d'affaires. Elle recule en Wallonie : 20,31% en 2016, 20,11% en 2017. On a donc plutôt "*mieux acheté*" au nord qu'au sud du pays.

### Les services et biens divers

Les évolutions sont ici aussi asymétriques. Ce poste gonfle dangereusement en Flandre (+5,78%) quand il recule de 1% en Wallonie, après il est vrai une hausse de 3,23% connue en 2016. Un répit bienvenu pour les commerçants francophones, puisque ces charges, qui représentent désormais 9,65% de leur chiffre d'affaires, impactent leur résultat.

### La marge brute (CA moins les achats et les services et biens divers).

Elle augmente de 2,9% en Flandre pour le groupe des commerçants ayant déposé un bilan complet, mais elle recule de 0,77% si l'on considère l'ensemble de l'échantillon (avec les bilans abrégés et les micro-bilans). Elle s'établit à 39,71% du total du bilan.

En Wallonie, la progression est plus modeste : elle augmente de 0,79% pour les 27 commerces ayant déposé un bilan complet, mais elle recule de 0,86% sur l'échantillon complet. Elle représente 42,82% du bilan, mais cette proportion s'applique aussi à un résultat en valeur absolue plus faible qu'au nord du pays.

### Le poste "rémunérations"

Elles augmentent de 2,03% en Flandre sur l'échantillon complet, et même de 5,09% sur le groupe des bilans complet. Elles absorbent 60,93% de la marge brute en 2017, contre 59,26% en 2016.

Même tendance à la hausse en Wallonie : les rémunérations grimpent de 1,68% pour l'échantillon complet, et de 2,51% pour les bilans complets. Elles absorbent ici 66,39% de la marge brute en 2017, contre 64,73% en 2016.

### La rentabilité sous pression

C'est bien entendu une conclusion particulièrement importante : tous les indices de rentabilité sont à la baisse, au nord et au sud du pays. Les chiffres ci-dessous concernent l'ensemble des bilans pris en compte.

- > Le bénéfice d'exploitation baisse de 11,5% en Flandre, de 10,48% en Wallonie.
- > Le bénéfice avant impôts recule de 14,33% en Flandre et de 13,8% en Wallonie.
- > Le bénéfice après impôts baisse de 16,15% en Flandre et de 22,15% en Wallonie.

La rentabilité est donc en chute libre, ce qui inquiète, bien évidemment. Et l'explication de ce phénomène n'est pas plus rassurante : si la moyenne est aussi mauvaise, c'est parce qu'un plus grand nombre de magasins affichent une perte nette, et que la taille de celle-ci est bien plus importante ! Désormais, ce sont 23,4% des magasins qui sont déficitaires.

Si l'on corrige ces données en excluant de la moyenne les magasins déficitaires, la tendance redevient stable. En Wallonie, le profit net moyen passe alors de €74.821 à €121.996. Conclusion : la pression qui s'exerce sur le marché est subie de façon différente par les commerçants. Ceux qui se portent bien et font des profits se stabilisent, ceux qui n'en font pas ont de plus en plus de difficulté à maintenir la tête hors de l'eau.

### Attention au cashflow !

C'est un indicateur que Luc Roesems juge absolument capital pour apprécier les perspectives d'avenir d'un magasin. Privé de cashflow, son exploitant ne pourra pas investir dans son point de vente et lui donner les moyens de se mêler à la lutte concurrentielle intense qui règne sur le marché. Or, il baisse de 7% en Flandre (passant de €263.814 à €244.342) et de 15% en Wallonie (de €363.647 à €308.077).

Et encore ne s'agit-il là que de moyennes ! Lorsqu'on applique ce critère sur les résultats spécifiques à certaines enseignes, on s'aperçoit que le chiffre peut varier du simple au double !

### L'évolution par enseignes

Si Unizo ne souhaite pas commenter les performances individuelles par réseaux d'enseignes, Apsia est moins timide. Son président Luc Bormans ne va pas jusqu'à autoriser aujourd'hui la publication des chiffres précis les concernant auxquels nous avons eu accès, dans un souci de prudence par rapport à l'interprétation de ceux-ci. Mais il n'hésite pourtant pas à se livrer à une revue des troupes en présence en Wallonie et de leurs forces ou faiblesses : *“Les franchisés Carrefour Market & Carrefour Express connaissent une diminution sensible de leur marge d'exploitation et de leur cash-flow, ce qui met à mal la capacité d'investissement. Les franchisés Carrefour Market - Groupe Mestdagh enregistrent une amélioration de leur marge d'exploitation, mais elle reste toujours largement inférieure à celle du marché. Les affiliés Proxy Delhaize assistent à une légère augmentation de la marge et à une hausse des frais de salaire, leur cash-flow reste stable. Tendence positive chez AD Delhaize, avec une belle progression de la marge et du cash-flow. Les exploitants Delhaize disposent de façon générale d'un cash-flow beaucoup plus important que celui de leurs collègues des autres enseignes. Spar a connu en 2017 une marge en diminution et un cash-flow en recul sensible.”*

## CONCLUSION : AU TRAVAIL !

Le bilan de santé que dresse Luc Roesems à partir des bilans déposés par les commerçants indépendants livre à coup sûr le diagnostic d'un marché sous pression. Il évite pourtant d'inquiéter le patient en le faisant céder à la panique. Mais il recommande certainement à tous, exploitants indépendants mais aussi têtes des réseaux de franchise, de suivre attentivement ces indicateurs et de travailler constructivement à améliorer le sort des indépendants.

Ceux-ci représentent une proportion toujours plus importante de leurs parcs de magasins, et leur bonne santé est essentielle à l'évolution favorable de l'enseigne dans son ensemble. Les logiques de management entre les grands groupes de retail alimentaire et les exploitants de supermarché ne se situent pas à la même échelle. Or, nous avons entendu plusieurs témoignages d'indépendants ces derniers mois, à propos des recommandations qui leur étaient parfois faites par leur franchiseur : couper dans les charges et les effectifs pour améliorer la rentabilité. Des recettes qui sont souvent celles qui ont été appliquées par les retailers dans leurs propres organisations, pour retrouver la rentabilité et se muscler face à la concurrence qui s'aiguise. Ces mêmes indépendants s'émuvaient aussi qu'une part croissante des coûts leur soient transférés, dans les services ou dans les conditions d'achat.

Soyons équitables : il ne saurait être question d'attribuer toutes les difficultés que connaissent certains indépendants à leur partenaire franchiseur. Il peut y avoir des conditions locales spécifiques, et puis tout le monde n'est pas nécessairement un gestionnaire aussi habile. Mais à l'heure où la concurrence se densifie en s'approchant dangereusement du point de saturation, il est capital pour les groupes de distribution de s'appuyer sur des partenaires indépendants en bonne santé et disposant des moyens d'investir. La nécessité d'un dialogue ouvert et transparent n'en semble que plus évidente. | CHRISTOPHE SANCY