

# LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

JANVIER 2005 - Volume VII - N°60

## SOMMAIRE

<b>EUROPE</b>	<b>1</b>
<u>ALLEMAGNE</u>	<u>2</u>
<u>FRANCE</u>	<u>2</u>
<u>ITALIE</u>	<u>3</u>
<u>PORTUGAL</u>	<u>3</u>
<u>ROYAUME-UNI</u>	<u>3</u>
<u>RUSSIE</u>	<u>3</u>
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>	<b>4</b>
<u>ETATS-UNIS</u>	<u>4</u>
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>	<b>6</b>
<u>ARGENTINE</u>	<u>6</u>
<b>ASIE</b>	<b>6</b>
<u>CHINE</u>	<u>6</u>
<u>INDE</u>	<u>7</u>
<u>JAPON</u>	<u>7</u>
<u>VIETNAM</u>	<u>8</u>

## ETUDES

- **Le commerce global : ses implications, ses défis.** 1a
- **Investir dans le commerce de détail : les pays les plus intéressants.** 3a

## LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

Publication mensuelle (11 numéros par an)

Directeur de la Publication : Patrice de Chabot

e-mail : pdechabot@chabot-associates.com

Rédactrice en Chef : Brigitte Guillot

e-mail : bguillot@chabot-associates.com

7, rue Fould, 78600 Le Mesnil-le-Roi - France

Tél/Fax : (33)1 39 12 17 93

Site Internet : www.chabot-associates.com

### Abonnement :

France 500,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%)

Etranger 510,00 €

Abonnement en nombre : nous consulter

ISSN 1298-4728

Siret : B418 771 481 000 11

## EUROPE

### Investissements dans le commerce de détail en Europe continentale.

Les volumes investis dans les centres commerciaux pourraient dépasser la barre des € 6 Mds pour la première fois en 2004 selon CB Richard Ellis. Au cours des trois premiers trimestres de l'année, 4,3 Mds ont déjà été atteints contre 5,8 Mds pour toute l'année 2003.

Une partie de cette augmentation de volume provient de l'activité en Europe centrale. C'est ainsi que la Pologne va culminer cette année avec € 1 Md contre 100 millions en 2003 en partie sous l'effet de l'acquisition de la chaîne d'hypermarchés polonais MI par Apollo Real Estate Advisor. La création de fonds a aussi stimulé les volumes des sociétés immobilières comme Sonae Immobiliaria.

C'est la seconde année que les volumes investis en Europe continentale vont dépasser les volumes investis au Royaume-Uni : en 2003, ils avaient atteint 3,7 Mds contre 3,4 Mds.

### Les investisseurs sont attirés par les grands centres commerciaux.

Les investisseurs sont prêts à payer le prix fort pour les centres de plus de 75 000 m2 dont le rendement net moyen était de 5,4% contre 7,6% pour les plus petits centres de 2 000 m2 et moins en 2003 selon l'European Shopping Centre Digest lancé par CB Richard Ellis. Cette étude expose les données de plus de 1 000 centres commerciaux de 11 pays d'Europe dont la capitalisation boursière atteignait € 52 Mds à la fin de 2003.

Les centres commerciaux ont représenté le secteur immobilier le plus performant dans toute l'Europe l'an passé : en Irlande, ils ont affiché les meilleures rentabilités totales avec 24,1%, suivis par le

Royaume-Uni avec 15,5% et la Norvège avec 13%. Les rentabilités les plus faibles se trouvent en Suède et en Suisse avec respectivement 6,7% et 7,8%.

### Rodamco Europe a acquis un 11<sup>e</sup> centre commercial en Suède.

La société d'investissement immobilier commercial a acheté et repris la gestion de Väsby Centrum, situé en banlieue nord de Stockholm, auprès de Doughty Hanson & Co European Real Estate Fund pour € 70 millions.

Ce complexe de 40 000 m2 de surface totale GLA a un rendement initial net de 6,9%. Il comprend un centre commercial de 20 000 m2 avec 60 boutiques dont H&M, Intersport... une poste, des banques, une pharmacie et une agence de voyage. Il comprend aussi 6 000 m2 de bureaux, 5 000 m2 des résidences sur 5 000 m2 et un centre de soin de 6 000 m2. Le taux d'occupation est de 98% et le nombre de visiteurs annuels de 3,5 millions.

### Bouwfonds prend le contrôle total de Mab.

A la suite d'un échange d'actions entre Bouwfonds et Hofima, l'ancien propriétaire de Mab, Bouwfonds a acquis la totalité des actions du groupe Mab aux Pays-Bas.

Cette fusion donne naissance au plus grand promoteur néerlandais dans les domaines de l'immobilier tertiaire et des projets multifonctionnels et aussi au principal promoteur de logements dans ce pays.

Pour les opérations dans lesquelles Mab et Bouwfonds étaient déjà co-promoteurs (Ode à Amsterdam, HochVier à Francfort et Domus à Rosny-sous-Bois), Bouwfonds Property Development fera l'acquisition des parts détenues par Bouwfonds Property Finance.

## ALLEMAGNE

### Centres commerciaux : augmentation de 15 unités portant le total à 352 au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

année au 1/1	nbre de c.c.	s.totale (m2)	s. par centre (m2)
1965	2	68 000	34 000
1970	14	458 800	32 800
1975	50	1 545 000	30 900
1980	65	1 956 500	30 100
1985	81	2 413 800	29 800
1990	93	2 780 700	29 900
1995	179	6 019 500	33 600
1998	249	8 453 500	34 000
2000	279	9 212 200	33 000
2001	300	9 712 000	32 400
2002	318	10 121 300	31 800
2003	338	10 670 740	31 600
2004	352	11 101 400	31 550

Source : EHI/stores+shops

Après la réunification des deux Allemagne, la décennie de 1990 à 2000 a été active avec une augmentation du nombre de centres de 93 à 300. Depuis le début du nouveau millénaire, ce nombre a encore varié de 15 à 20 unités par an : 18 en 2001, 20 en 2002 et 15 en 2003. De sorte qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2004, on comptait 352 centres dans toute la république fédérale. Par contre on note que la surface moyenne décroît régulièrement de 34 000 m<sup>2</sup> en 1998 à 31 550 m<sup>2</sup> aujourd'hui. Sans doute est-ce parce qu'ils s'installent de nouveau en centre-ville : ainsi, sur les 15 centres ouverts l'an passé, 7 étaient des centres urbains. Cinq étaient en Bavière et 3 à Berlin. Selon les statistiques publiées par l'état fédéral, la région Rhin Nord-Westphalie est en tête non seulement par le nombre mais aussi par la surface. La Saxe et la Bavière viennent ensuite. Au final, ces 15 centres ont ajouté 388 000 m<sup>2</sup> de surface nouvelle pour porter le total à 11,1 millions de m<sup>2</sup>.

En ce qui concerne 2004, 12 centres étaient prévus pour la fin de l'année. 25 sont programmés pour 2005. Au final, 70 centres environ, totalisant plus de 2,2 millions de m<sup>2</sup>, devraient être créés à l'horizon 2007. 15 le seront dans la région Rhin Nord-Westphalie, à Berlin et dans le Bade-Württemberg, 10 autres sont dans le pipeline. Dans le même temps, le taux d'expansion dans les nouveaux Etats a nettement chuté. C'est ainsi que pour les années à venir, sept nouveaux centres seulement sont prévus en Allemagne de l'Est.

Sur les 352 centres ouverts au

1<sup>er</sup> janvier 2004, 190 étaient exploités par les 14 plus grands gestionnaires. Ils représentaient une surface louée de plus de 5,3 millions de m<sup>2</sup> soit 59,3% de la surface de tous les centres. Parmi les deux premiers figurent ECE avec 61 grands centres, près de 1,7 million

de s.louée et une part de marché de 18,9% et MRE (Metro Real Estate) avec 32 centres, 995 000 m<sup>2</sup> et 11,1% de part de marché.

### Aldi va lancer une carte de débit au printemps.

À partir du 1<sup>er</sup> avril 2005, les clients de Aldi Nord pourront payer leurs achats par carte de débit. Aldi Sud suivra « peu après ». Cette stratégie a été choisie pour relancer les ventes et répondre aux souhaits exprimés par les consommateurs depuis longtemps.

Les spécialistes des cartes pensent qu'il est très peu probable que l'introduction de ce système de paiement soit effectif dans tous les hard discounts Aldi d'Allemagne le même jour. L'opération se fera vraisemblablement par région comme l'a fait Lidl.

Les observateurs croient que les recettes vont augmenter considérablement avec ce nouveau système car les paiements par cartes sont généralement bien plus élevés que les paiements en espèces.

Aldi Nord et Aldi Sud utiliseront le système Chip & Pin, appelé EC-Cash en Allemagne, alors que la plupart des commerçants alimentaires préfèrent le système de débit avec signature. Le taux bancaire pour le traitement de l'opération s'élève à 0,3% du montant enregistré.

## FRANCE

### Industriels et distributeurs ne sont pas parvenus à s'entendre sur les négociations tarifaires pour l'année 2005.

La seconde partie de l'engage-

ment pris le 17 juin dernier, sous la férule de l'ancien ministre de l'Economie, Nicolas Sarkozy, a abouti à un échec mi-décembre. Les distributeurs avaient accepté une réduction à leur charge de 1% des prix des produits de grande marque au 1<sup>er</sup> janvier 2005 contre « un engagement de modération tarifaire des industriels » après une baisse partagée de 2% en septembre dernier.

En fait, la grande distribution demandait un gel des prix alors que les industriels s'engageaient à proposer des « augmentations de tarif inférieures à l'inflation en dépit d'une hausse exceptionnelle du coût de certaines matières premières. »

Les grands distributeurs réunis au sein de la FCD ont proposé une réduction proportionnelle de leurs marges arrière (prestations commerciales facturées aux fournisseurs) pour toute hausse de prix entre 0% et 1%. Cela a été estimé insuffisant par les industriels.

De ce fait la grande distribution compte négocier avec ceux parmi les fournisseurs qui sont prêts à appliquer la baisse des tarifs. Un point d'accord toutefois, tous reconnaissent que la baisse des prix n'a pas eu d'effet sur les volumes et de réclamer une réforme de la loi Galland.

### Galerias Lafayette : la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM) au capital de la Société Anonyme.

La BFCM a pris une participation de 15,64% du capital des grands magasins en vue non pas « de prendre le contrôle mais de construire un « partenariat ». Elle détient aussi 10,01% des droits de vote et déclare se donner la possibilité de monter jusqu'à 20% du capital. Cette décision est inspirée par « la confiance dans la stratégie et le développement du groupe ». Dans cet esprit, la BFCM cherche à obtenir deux sièges au Conseil de Surveillance, une demande proposée au vote lors de la prochaine assemblée générale en mai 2005.

Les Galeries Lafayette qualifient de « totalement inhabituelle et de très inamicale » la manière dont la BFCM a acquis cette participation. Elles ont de plus souhaité demander à l'AMF de procéder « aux vérifications qui s'imposent pour analyser la



situation ».

Le groupe familial fondateur contrôle 61% du capital et 76% des droits de vote. Les familles Meyer et Moulin sont à parité au sein de l'actionariat. La direction du groupe a été assurée par les deux branches se succédant les unes aux autres. Au décès de Georges Meyer en 1998, la présidence a été partagée entre deux présidents du directoire, Philippe Houzé, président de Monoprix et Philippe Lemoine, président de Cofinoga.

Cofinoga, filiale de crédit à la consommation du groupe, pourrait bien avoir motivé cette opération. En effet, elle dispose de € 10 Mds d'encours contre 1,091 Md pour le Crédit Mutuel en 2003, qui se situe loin derrière ses autres concurrents bancaires.

Récemment, le groupe de grands magasins français a annoncé l'ouverture d'une nouvelle unité au centre-ville de Lille pour 2007 sur 15 500 m<sup>2</sup> et 4 niveaux. Par ailleurs, il tente d'acquérir la branche grands magasins et de magasins populaires Upim du groupe italien la Rinascente et a déposé une offre de € 800 millions en s'associant à Redevco Real Estate.

## ITALIE

### **The Mills construira un centre commercial et de loisirs au cœur de Rome, à l'emplacement du Mercati Generali.**

Ce projet de 77 110 m<sup>2</sup> est situé à proximité du Forum et du Colisée, à 2 kilomètres à l'extérieur du périmètre de la Rome ancienne. Ce sera la première réutilisation d'un site historique dans la capitale italienne. Pour son second projet en Europe, dont la construction doit démarrer à la fin de 2005, The Mills travaille avec cinq partenaires locaux.

Cet ancien emplacement de marché alimentaire comportera trois zones distinctes dont « La Grande Médiathèque » avec une librairie, un centre de recherche publique et une bibliothèque, la « Cité des Goûts » comprendra des restaurants, des marchés et « Les Bains Modernes » formeront le secteur des loisirs avec des clubs de santé et des sports nautiques.

The Mills a emporté le projet sur plusieurs autres candidats dont les français Altarea, la Ségécé et l'italien

Realty Partners. Rappelons que son premier complexe en Europe est Xanadu, ouvert à Madrid en mai 2003, qui groupe sur 130 000 m<sup>2</sup> un centre commercial et de loisirs.

La division internationale de The Mills cherche à procéder à des acquisitions d'actifs et à accélérer son rythme en Europe, notamment en France, en Allemagne et en Europe de l'Est, ce qui pourrait inclure de travailler avec des partenaires ou de procéder à des échanges d'actifs.

The Mills (US\$ 4 Mds de capitalisation du marché) est devenu un pilier du commerce de détail aux USA avec 29 centres totalisant 3 millions de m<sup>2</sup> qui réalisent US\$ 6 Mds de ventes brutes annuelles.

## PORTUGAL

### **Investissement et ouvertures dans le commerce de détail.**

Le portugais Jeronimo Martins pense investir € 270 millions dans la poursuite de la rénovation de ses hypermarchés et l'ouverture de 50 nouveaux magasins d'ici à 2007 dont 25 supermarchés Pingo Doce et 25 hypermarchés Feira Nova situés en centres commerciaux. *Pour mémoire, en Pologne le détaillant va investir environ 50 millions € par an dans l'expansion de son enseigne de hard discount Biedronka. Entre 60 et 80 nouveaux points de vente devraient ouvrir leurs portes et 50 à 60 magasins existants seraient rénovés.*

**E. Leclerc**, qui exploite déjà 12 supermarchés au Portugal, table sur un investissement de € 250 millions pour élargir son réseau à 36 unités à l'horizon 2008. **ITM** a prévu € 90 millions pour 43 nouveaux supermarchés d'ici la fin 2005. **Carrefour**, 3<sup>e</sup> leader du marché avec 8 hypermarchés et 361 hard discounts MiniPreço, songe investir 100 millions pour ouvrir 2 magasins l'année prochaine. Rappelons que le distributeur vend sa participation de 22,37% dans Modelo Continente au portugais Sonae.

## ROYAUME-UNI

### **Le commerce de détail demeure un secteur intéressant pour des OPA.**

Les supermarchés Sainsbury, le

groupe d'électronique Dixons et la chaîne d'habillement en discount Matalan sont des cibles potentielles de reprise d'après des banquiers d'investissement. D'autres commerçants ont fait l'objet d'approches sans succès comme Marks & Spencer, toujours en difficultés, et le libraire W.H.Smith.

Dans une large mesure, le phénomène est conduit par la facilité avec laquelle les banques consentent des capitaux. Selon les analystes de chez Lehman, les prêts accordés pour des OPA ont dépassé les € 35 Mds au 1<sup>er</sup> semestre 2004 soit une augmentation de plus d'un tiers par rapport à la même période un an plus tôt. La Deutsche Bank affirme qu'il y a eu plus de tentatives d'OPA sur le commerce de détail britannique au cours des deux dernières années qu'en dix.

Pourtant, de nombreux commerçants, aujourd'hui considérés comme des cibles potentielles, affrontent des difficultés. C'est en partie parce qu'ils sont locataires plutôt que propriétaires de la plupart de leurs magasins.

Les fonds de pension posent aussi des difficultés croissantes. Au début de 2004, Permira a renoncé à son OPA sur W.H.Smith car les représentants des fonds de pension avaient insisté pour que le repreneur injecte £ 150 millions (€ 218 millions) afin de couvrir les indemnités promises aux retraités de l'entreprise.

Le britannique Philip Green s'est trouvé dans la même situation lorsqu'il a approché Marks & Spencer et s'est trouvé écarté. Il avait déjà tenté une première fois de l'acheter en 1999.

## RUSSIE

### **Augmentation des investissements étrangers à Saint-Pétersbourg.**

Le volume des investissements étrangers dans cette Ville devrait atteindre \$ 900 millions à la fin de 2004 d'après le comité du développement économique local. Au cours des six derniers mois, ils s'étaient déjà élevés à \$ 411,3 millions, soit une augmentation de 39% par rapport à la même période en 2003. Chypre était le 3<sup>e</sup> plus gros investisseur cette année-là et a maintenu sa

position en 2004 après la Hollande et les Etats-Unis.

Dans le même temps, le total des investissements dans la ville a reculé d'un quart. La production industrielle a ralenti et les nouvelles constructions résidentielles n'ont pas atteint leur objectif. D'après le comité, ce report est attribué à la saturation commerciale et immobilière de la ville.

La Ville reste dans l'attente d'une nouvelle loi qui fixera le prix de la terre ce qui attirera à la fois des investisseurs étrangers et locaux. Elle doit être présentée à l'assemblée à court terme et devrait permettre de baisser les coûts par trois.

### **La franchise n'est pas sans risque dans ce pays.**

Ouvrir une seule franchise coûte \$ 6 000 mais la moyenne des prix tombe entre 50 000 et 100 000. Pourtant, aujourd'hui, peu d'entrepreneurs étrangers ont osé tenter l'aventure dans ce pays même s'ils ont les mêmes droits que les Russes pour se lancer. L'absence de base légale claire pour réglementer l'activité en développement peut être un des facteurs qui les en écarte. «Il existe une loi sur la concession commerciale qui gouverne la franchise en Russie mais il n'existe pas de réglementations pour expliquer comment les divers organismes et agences peuvent appliquer cette loi. Les services des impôts et les banques ne savent pas comment traiter les franchisés et les royalties ne sont pas définies » dit un représentant russe de la chaîne de restauration rapide Subway. À cela s'ajoute l'absence de statistiques fiables rendant les projections de bénéfices difficiles.

Les chaînes américaines dont les fast foods Subway, le glacier Baskin Robbins et d'autres franchiseurs travaillent déjà en Russie avec plus de 3 000 franchisés. Un des plus grands franchisés de nettoyage dans le monde, Jani-King, fournit une formation de deux semaines et d'autres aides contre le versement de ses royalties de 10% du CA brut mensuel du franchisé. Il compte plusieurs franchisés potentiels en liste d'attente.

Comme un échec peut avoir des effets négatifs considérables sur toute l'enseigne, les franchiseurs

sont prudents dans l'octroi de franchise. Ils scrutent tous les franchisés potentiels pour écarter le maximum de risques. Dans ce type d'activité l'expérience est nécessaire pour ouvrir certaines franchises, l'accès à l'immobilier l'est également. Si bien que les franchiseurs en Russie étudient le contexte des franchisés potentiels pour s'assurer qu'ils sont capables de diriger une telle activité en toute légalité.

### **Ikea : Mega Mall II a été ouvert à Khimki, au nord de Moscou, le 15 décembre au lieu du 2 décembre pour des « raisons de sécurité. » Projet à St Pétersbourg.**

Les autorités russes ont invoqué qu'Ikea avait violé la loi locale en ne déplaçant pas un gazoduc situé sous le parking du mall. Ikea a parlé de « sabotage » !.

Pour finir, Ikea a accepté de protéger le gazoduc et de construire une nouvelle rampe et un autopont au-dessus de la Chaussée, très chargée en trafic, près de laquelle le magasin est situé. De plus, le commerçant suédois s'est engagé à verser un don de \$ 1 million de dollars pour l'amélioration des équipements sportifs de Khimki.

Le centre de 230 000 m<sup>2</sup>, un investissement de \$ 300 millions, compte 250 locataires dont un grand magasin de 10 000 m<sup>2</sup> du Finlandais Stockmann, le turc Boyner et un large multiplex russe de 12 salles. Le CA escompté s'élève à \$ 3 millions par jour, 10 millions sont escomptés durant les vacances de Noël. Rappelons que le premier Mega Mall, ouvert fin 2002, compte plus de 40 millions d'acheteurs par an et son CA annuel tourne autour de \$ 500 millions.

Un autre Mega Mall sera construit à Saint Pétersbourg autour du magasin Ikea déjà opérationnel. Ce sera un investissement de \$ 330 millions (€ 250 millions). Actuellement, 4 sont en exploitation en Russie : 2 à Moscou, 1 à Saint-Pétersbourg et 1 à Kazan. Un Mega Mall est en construction à Kazan dont l'ouverture est prévue pour 2005. Les projets portent sur un total de 5 à 6 à Moscou, 2 à 3 à Saint-Pétersbourg et 1 dans chaque grande ville de plus d'un million d'habitants.

Le président fondateur d'Ikea, Ingvar Kamprad, est tombé sous le charme de la qualité des matières premières dans ce pays (bois, plastique, textile) et songe à y investir plus de € 2 Mds pour faire de la Russie son principal pôle de production.

## AMERIQUE DU NORD

### ETATS-UNIS

### **Diminution de la surface moyenne des nouveaux supermarchés.**

La surface moyenne a reculé en-dessous de 3 600 m<sup>2</sup> en 2003 pour la première fois depuis dix ans d'après le Food Marketing Institute, en raison d'une forte augmentation du nombre de supermarchés qui visent des marchés spécifiques comme les produits bio, ethniques et gourmet.

Les nouvelles constructions de supermarchés ont reculé pour la 4<sup>e</sup> année consécutive : 3,1% du nombre total des supermarchés ont été construits en 2003. 2,7% environ ont été fermés contre 2,5% en 2002. 4,9% ont procédé à des rénovations contre 7% en 2002.

Ces chiffres sont tirés d'une étude réalisée par le FMI auprès de ses membres. 71 sociétés ont répondu (dont environ la moitié était composée d'indépendants), représentant 12 212 magasins, soit 46% du total des adhérents.

### **Ahold vend ses deux chaînes américaines de supermarchés Bi-Lo et Bruno's au fonds d'investissement Lone Star pour \$ 660 millions.**

L'opération devrait être finalisée au 1<sup>er</sup> trimestre 2005. Elle est encore soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et le prix à certains ajustements.

Bi-Lo et Bruno's sont deux chaînes alimentaires situées dans le sud-est des USA, respectivement acquises en 1977 et 2001. À elles deux, elles totalisent 450 supermarchés et un CA net d'environ € 4,7 Mds.

Cette cession intervient à la fin d'une année de transition pour Ahold et marque une grande étape dans le programme « Road to Recovery » du distributeur. C'est une stratégie qui consiste à optimiser →

# LE COMMERCE GLOBAL

## Ses implications, ses défis.

Les commerçants internationaux leaders excellent dans le juste choix de produits adaptés aux besoins des consommateurs, l'exploitation d'emplacements bien choisis et une gestion efficace et logique des magasins. Les moins bons commerçants concentrent leur temps et leur énergie sur la restructuration pour se repositionner souvent à grands frais et à maintes reprises. Les premiers s'adaptent rapidement aux conditions, tendances et goûts changeants du marché.

Les Etats-Unis dominent le classement des commerçants internationaux en 2003. Toutefois des défis apparaissent dans ce pays comme la montée des taux d'intérêt, le ralentissement de la création d'emplois et la progression du prix du pétrole. De ce fait, les commerçants, pour la plupart, comprennent aujourd'hui qu'une partie de leur expansion future se fera en partie hors du continent américain.

### Les 30 premiers commerçants globaux en 2003.

rang	stés	CA (millions US\$)	siège
1	Wal-Mart	258 681,0	USA
2	Carrefour	79 653,0	France
3	The Home Depot	64 816,0	USA
4	Royal Ahold	63 359,7	Pays-Bas
5	Metro AG	60 565,1	Allemagne
6	Kroger Co	53 791,0	USA
7	Tesco PLC	50 342,8	Royaume-Uni
8	Target Corp	48 163,0	USA
9	Rewe Group	44 275,4	Allemagne
10	ITM (Spar inclus)	43 394,0	France
11	Costco Wholesale Corp	42 546,0	USA
12	Sears, Roebuck and Co	41 124,0	USA
13	Aldi Group*	36 000,0	Allemagne
14	Safeway Inc	35 552,7	USA
15	Albertson's Inc	35 436,0	USA
16	Ito Yokado (7-Eleven incl)	33 854,1	Japon
17	Walgreen Co	32 505,4	USA
18	Auchan	32 439,3	France
19	Lowe's Cos	30 838,0	USA
20	E.Leclerc	30 737,4	France
21	Aeon Co	30 602,8	Japon
22	Tengelmann (Great A& P incl)	30 282,4	Allemagne
23	Schwarz Group (Lidl&Schwarz incl)*	29 000,0	Allemagne
24	J.Sainsbury PLC	28 004,4	Royaume-Uni
25	PPR	27 529,0	France
26	Foncière Euris (Rallye, Laurus incl)	26 964,2	France
27	CVS Corp	26 588,0	USA
28	Best Buy Co	24 547,0	USA
29	Kmart Holding Corp	23 253,0	USA
30	Delhaize Group	21 628,1	Belgique

Source : Ernst & Young, bilans, \* estimations

### Les plus grands commerçants.

Ce classement de 2003 fait apparaître les nombreux commerçants en expansion. Par exemple, l'Américain Nordstrom capitalise sur la technologie pour améliorer

les stocks et réaliser de plus fortes marges et rentabilités. Si l'accent a toujours été porté sur le service à la clientèle, il s'est lancé dans cette voie afin de mieux gérer ses stocks et comprendre les tendances du marché. Ses systèmes peuvent déterminer la popularité des tailles et des couleurs des différents articles et déterminer les prévisions de démarques au bon moment pour maintenir les marchandises en rayons et faciliter les réassorts.

Dans le même temps, Tesco a évolué et, d'une chaîne traditionnelle de supermarchés, il est devenu un commerçant moyenne gamme en progression plus rapide. Outre une participation de 35% dans Groceryworks.com de Safeway, il exploite aujourd'hui toute une série de formats divers dont des magasins de proximité, des stations-service (Tesco Express), des petits magasins urbains (Tesco Metro) et des hypermarchés (Tesco Extra).

### Empire international de Tesco.

Pays	Nbre mag	CA HT £ (m)
Royaume-Uni (*)	1 909	12 079
Corée du sud	30	751
Rep.d'Irlande (*)	85	569
Thaïlande	84	473
Hongrie	62	400
Pologne	70	297
Rep.Tchèque	22	164
Slovaquie	26	137
Japon	77	116
Turquie	5	62
Taiwan	4	55
Malaisie	5	40
Chine	50% ds joint-venture 25 mag	

\* six mois, au 14 août, tous les autres CA internationaux concernent le semestre clos le 30 juin 2004

### Les 10 premiers commerçants.

Leur classement n'a pas beaucoup changé depuis les cinq dernières années (1998-2003). Pourtant, les rangs ont varié avec les acquisitions, les cessions, la progression organique et les défis opérationnels. Comme en 1998, Wal-Mart est au 1<sup>er</sup> rang dans le monde. Carrefour a grimpé du cinquième rang en 1998 au second grâce à son expansion mondiale et à sa fusion avec Promodès. The Home Depot est passé du 8<sup>e</sup> au 3<sup>e</sup> grâce à de nouvelles ouvertures, la modernisation

de ses magasins, l'utilisation de la technologie de l'information et l'exploitation d'une grande tendance actuelle, le bricolage et l'amélioration du foyer. Par contre, Sears a reculé de la 3<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> place.

### Les moins bons commerçants.

La taille n'est pas une garantie de succès. Aux premiers rangs des 100 commerçants globaux, on trouve un commerçant comme Kmart (au 29<sup>e</sup> rang) dont l'importance décroît. Des fermetures de magasins et des difficultés à attirer des clients ont miné son CA. Sears, qui doit fusionner avec le discounteur, s'est mieux porté en 2004 depuis la cession de son activité carte de crédit. Son nouveau concept, Sears Grand, est prometteur mais une grande partie de son redressement dépend de l'application de sa stratégie.

Les problèmes comptables de Royal Ahold entravent ses performances et le commerçant poursuit son programme de cessions d'où un recul dans le futur classement de 2005 car l'entreprise a abandonné l'exploitation de ses activités non stratégiques comme l'Espagne (*voir article ci-joint*). Il en est de même pour Karstadt qui vend 77 grands magasins pour augmenter son CA.

### Facteurs macroéconomiques mondiaux.

Malgré un taux modeste, l'inflation est devenue une préoccupation. Une faible demande et une forte concurrence rendent difficile l'augmentation des prix sans risquer de voir la part de marché reculer.

Les taux d'échange des monnaies étrangères peuvent aussi affecter les ventes. En 2003, le dollar a continué de reculer par rapport aux grandes monnaies que sont l'euro et le yen. Sa faiblesse était un facteur positif pour les commerçants américains qui exploitent des magasins à l'étranger mais c'était l'inverse pour ceux, présents sur le continent américain, qui devaient rapatrier des dollars en Europe ou au Japon. La plupart d'entre eux se protègent contre les fluctuations ce qui les aide à contrôler les variations du coût des stocks. Pourtant, l'évolution vers un approvisionnement global peut soulever de nouvelles interrogations comme l'effondrement d'économies structurellement faibles : ainsi les difficultés en Argentine et au Brésil ont eu un impact sérieux sur les commerçants globaux présents dans ces pays.

*Des cas de force majeure* : le SRAS, la Vache Folle, les ouragans, les guerres et le terrorisme affectent aussi le commerce de détail. Ils présentent des risques pour les chaînes d'approvisionnement mais peuvent aussi permettre de tester leur intégrité et leur flexibilité.

*Les facteurs proprement américains.* Au cours du premier semestre 2004, le CA du commerce de détail a été élevé mais il pourrait ralentir durant le reste de l'année en raison de l'augmentation du coût du pétrole, de faibles créations d'emploi et d'un niveau élevé d'endettement à la consommation. Les commerçants contrôlent bien leurs stocks et disposent de bonnes liquidités mais un retournement des dépenses de consommation pourrait les forcer à se montrer plus promotionnels.

*Les facteurs de l'Union Européenne.* L'U.E, comparée aux USA et au Japon, connaît une lente progression économique même si le taux varie d'un pays à l'autre. Le niveau de revenus disponibles a été affecté par de faibles créations d'emploi, des impôts élevés et de mai-

gres augmentations de salaires. Les commerçants sages se sont développés hors de leurs frontières domestiques depuis un certain temps conscients de la baisse du taux de naissances dans les pays plus matures. Des occasions de se développer en Europe de l'Est (Russie) et en Chine se poursuivront car les économies de ces régions et de ces nations sont en amélioration.

*Au Japon,* des signes d'amélioration continuent d'apparaître après de nombreuses années de déflation. Daiei se trouve dans une situation délicate depuis une période récente. En octobre dernier, le commerçant a été contraint à demander l'aide du gouvernement alors que les grandes banques lui ont déjà fourni une aide financière substantielle en 2001 et en 2002.

### Poursuite de l'évolution du commerce.

*Consolidation.* Aux Etats-Unis, la consolidation dans les grands magasins, supermarchés et discounts est importante surtout à la fin des années 90. En Australie, de nouveaux commerçants se lancent dans le marché de l'habillement alors que deux chaînes éminentes de grands magasins en détiennent toujours plus de 80%. Des situations similaires existent en Suisse et aux Pays-Bas. Au Japon, pourtant, le commerce de détail est encore dominé par des magasins de taille relativement petite mais l'expansion du discount se poursuit car les consommateurs de l'archipel sont devenus plus attentifs au prix et à la qualité.

*Les limites entre les différents secteurs du commerce de détail ont tendance à se gommer* : la concurrence dans certains pays est si intense que certains commerçants, pour se développer, cherchent à se lancer dans de nouveaux secteurs. Le meilleur exemple se trouve aux Etats-Unis et au Canada dans l'augmentation du type de magasins vendant de l'alimentaire. En plus des supermarchés traditionnels, on en trouve maintenant dans les supercenters, les magasins entrepôts à carte de membre, les magasins « Dollar » et les drugstores.

Aux USA, les commerçants, pour la plupart, se concentrent sur un seul segment du commerce de détail. J.C.Penney a vendu ses drugstores Eckerd à The Jean Coutu Group et CVS en 2004. Target, N°3 du discount, s'est séparé de Mervyn's et de Marshall Field en 2004.

Hors des USA, les commerçants sont bien plus diversifiés et exploitent de nombreux formats de détail pour se développer sur leurs marchés domestiques. Cette stratégie peut aussi servir de tremplin à la globalisation car ces formats sont exportables.

*Expansion globale.* La déréglementation a permis à certains grands commerçants de renforcer leur expansion et ils sont nombreux à avoir ouvert des magasins ou à acquérir des actifs au Japon. L'expansion globale se produit dans les pays émergents d'Asie du sud-est, en Chine et en Amérique Latine comme dans les nations industrialisées d'Europe et du Japon. L'expansion dans des pays industrialisés se fait par le biais d'acquisitions ce qui contribue à renforcer la consolidation du commerce de détail. Le discount est la forme la plus populaire dans le monde. Toutefois exporter un concept

de magasin peut être un défi car il faut généralement le modifier pour l'adapter aux différences culturelles et régionales et du temps pour y parvenir. Par conséquent, de solides moyens financiers sont nécessaires.

**La technologie.** Son utilisation réelle permet de grandes promesses aux commerçants. Mais il ne suffit pas uniquement de l'acheter. Par exemple, les commerçants peuvent avoir accès à davantage de données sur la consommation comme jamais auparavant mais ils peuvent consacrer bien des efforts à les rassembler et à les gérer au lieu de les utiliser pour fidéliser leur clientèle et augmenter leurs ventes. Les commerçants leaders adaptent réellement les processus de leur activité aux avancées technologiques. Tel est le cas de Wal-Mart et de Metro, qui adoptent l'identification par Radio Fréquence. Son impact sur les chaînes d'approvisionnement des commerçants et des fabricants en biens de consommation sera considérable car, en éliminant des coûts superflus, ceux-ci pourront dépenser davantage pour gagner des parts de marché.

La technologie contribuera aussi à réduire les besoins en personnel dans le commerce, ce qui est critique compte tenu du faible taux des naissances dans de nombreux pays. Dans les supermarchés américains, les checkouts automatiques sont devenus plus communs et ils aident les commerçants, dont les marges reculent, à baisser leurs coûts.

### Défis et tendances.

Aujourd'hui les commerçants veulent que leur expansion soit rentable. Non seulement ils acceptent de tester de nouveaux concepts mais ils peuvent mieux contrôler leurs opérations et leurs objectifs de rentabilité sont plus rigoureux notamment sous la pression des actionnaires. De plus, ils savent identifier rapidement et corriger les actifs sous-performants. Ceux qui réussissent gèrent efficacement leurs risques.

Comme l'innovation a de nombreuses formes, le but consiste à identifier les niches du marché et les nouveaux besoins des consommateurs. Les petits commerçants savent souvent concevoir et mettre au point de nouveaux concepts et idées transplantables ultérieurement à une plus large échelle. Ainsi, la société Coach, trop petite pour figurer dans le classement ci-dessus, est un commerçant spécialisé dans les articles en cuir au CA annuel de \$ 1,3 Md. Elle a réussi à se développer et à gagner des parts de marché en jouant sur plusieurs tableaux : les grands magasins, ses propres magasins, Internet et le catalogue et elle franchise son enseigne avec soin. D'autres commerçants capitalisent sur des niches insuffisamment desservies comme l'habillement pour les femmes de la Génération du Baby Boom. Gap songe à s'adresser à ce marché et crée une nouvelle marque pour combler le vide dans son portefeuille de magasins.

L'innovation n'est pas seulement limitée aux plus petits commerçants qui se lancent dans des segments moins matures. Les commerçants expérimentent de plus en plus de petits prototypes qui s'adaptent mieux aux marchés qu'ils ciblent. The Home Depot a conçu un magasin de type urbain qui lui permet de se développer sur des zones

densément peuplées comme à Manhattan. La société se concentre sur un nouvel assortiment de ses marchandises et adapte son service à la clientèle pour mieux lui plaire.

L'expansion peut être aussi purement organique : en Europe, Aldi et Lidl ou Wal-Mart à travers Asda au Royaume-Uni rencontrent un grand succès.

**Marques propres et marques nationales.** Historiquement, les Européens se reposent davantage sur les marques propres alors que les marques nationales dominent aux Etats-Unis. Toutefois des changements se produisent et les Américains développent maintenant leurs marques propres aux dépens des marques nationales. Créer une marque propre permet au commerçant de se différencier de la concurrence et de développer son image auprès de la clientèle. Elle permet aussi d'éliminer l'intermédiaire et donc de générer des marques brutes plus élevées.

### Les changements dans la démographie modifieront la donne.

Historiquement, les commerçants se sont concentrés sur des consommateurs plus jeunes, essentiellement ceux de 18 à 35 ans. Toutefois, les consommateurs plus âgés deviennent de plus en plus importants en raison du ralentissement des naissances et d'une plus grande longévité. Toutefois, si certains baby boomers américains sont plus aisés d'autres pourront ne pas avoir les revenus suffisants pour partir tôt en retraite et le coût des assurances médicales pourrait augmenter exponentiellement. Toutefois, ils seront en meilleure santé et pourront travailler plus longtemps. Dans ce cas, les commerçants doivent réfléchir à comment mieux répondre à leurs besoins et aussi à comment les utiliser comme employés potentiels.

Les consommateurs plus jeunes ont aujourd'hui plus d'argent à dépenser et ils influencent leurs parents. Ainsi, aux Etats-Unis, la Génération Y (née à la fin des années 80 et au début des 90) a \$ 115 Mds de revenus disponibles. En plus, elle influence les achats faits par les parents à hauteur de \$ 600 Mds en jouets, livres, revues, musique et jeux vidéo.

L'âge n'est pas le seul élément important. L'ethnie et l'obésité engendrent de nouveaux besoins. En résumé, pour rester ou devenir un commerçant performant, il faut :

- s'adapter à un environnement changeant et concurrentiel,
- savoir déchiffrer les tendances de la consommation et les tendances des styles de vie,
- adopter et appliquer les nouvelles technologies,
- maintenir de solides assises financières,
- appliquer un programme d'expansion à l'étranger mûrement réfléchi,
- appliquer de nouvelles stratégies et concepts.

Il est impératif de maintenir une position financière relativement conservatrice avec de solides liquidités. Un cash flow important est une condition préalable au succès sur un marché en évolution. En établissant et en maintenant une bonne flexibilité financière, les commerçants pourront disposer de l'agilité nécessaire pour naviguer sur des marchés changeants. ■

Source : Chain Store Age Executive

**ETUDE**

# Investir dans le commerce de détail : les pays les plus intéressants.

L'Asie, avec la Chine en tête, domine le classement des 33 plus gros marchés de détail dans le monde. L'Europe est à la traîne : le Royaume-Uni, l'Espagne et la Russie sont les exceptions parmi les pays d'Europe Occidentale, Centrale et Orientale. L'Amérique du Nord présente de faibles risques et de meilleures perspectives d'expansion. En Amérique Latine, l'Argentine, le Mexique, le Brésil et le Chili viennent en queue de peloton en raison de maigres perspectives comparées à d'autres pays.

## Classement des 10 premiers marchés de détail.

Rang	pays
1	Chine
2	Royaume-Uni
3	Thaïlande
4	Russie
5	Espagne
6	Vietnam
7	U.S.A
8	Canada
9	Taiwan
10	Malaisie

Source : Retail Forward

Ce classement, établi par Retail Forward, est basé sur une estimation du taux de progression réel des ventes au détail jusqu'en 2008, la mesure des risques et la taille des marchés de détail. La pondération est en faveur de l'expansion (55%) devant les risques (25%), l'importance du marché étant l'élément le moins important (20%).

## Les plus gros marchés de détail.

Ils présentent toujours des opportunités intéressantes grâce à leur taille.

## Ventes au détail selon le pays, hors automobiles.

Rang	Pays	Taille du marché (US\$ Mds) en 2003
1	Etats-Unis	2 861
2	Japon	980
3	Chine	566
4	Royaume-Uni	406
5	France	389
6	Allemagne	367
7	Italie	270
8	Inde	212
9	Russie	148
10	Espagne	194
Total 10ers		6 394

Source : Retail Forward

En 2008, certains changements modifieront le commerce de détail de ces 10 plus gros marchés :

- **la Chine menace le Japon** : en 2008, la Chine se situera derrière le Japon comme le second plus grand marché de détail du monde, doublant pratiquement sa taille actuelle et ses ventes seront proches des mille Mds de dollars,

- **le renforcement de la Russie** : le pays doit figurer parmi les 10 plus grands marchés, dépassant l'Espagne, pour se situer au 9<sup>e</sup> rang mondial et doublera sa taille à l'horizon 2008,

- **l'Inde, en développement rapide**, est susceptible de se rapprocher de l'Italie en lente progression en 2008 car le pays lève les restrictions sur la propriété étrangère des magasins de détail,

- **d'autres fortes progressions** en dehors de la Chine, de la Russie et de l'Inde se produiront sur de grands marchés comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France qui connaissent des taux d'expansion modérés à élevés et généreront des gains en volume assez importants au cours des cinq années à venir.

Le commerce de détail global demeure fragmenté et n'est pas consolidé car les acteurs de la profession pratiquent des acquisitions, des cessions et des restructurations pour mieux se classer dans un environnement commercial mondial de plus en plus caractérisé par la concurrence. « Partout les commerçants doivent se préparer à affronter un Wal-Mart davantage tourné vers des acquisitions. Compte tenu de la difficulté de la progression organique mondiale, ce géant aura besoin de nouvelles acquisitions en Europe et en Asie pour soutenir ses besoins d'expansion. » déclare Steve Spiwak, économiste chez Retail Forward. « Le développement continu de ce géant et d'autres commerçants internationaux tels que Carrefour, Tesco, Metro et des hard discounts comme Aldi et Schwarz, provoquera une plus grande consolidation parmi les marchés de détail dans le monde et forcera davantage de commerçants à s'intéresser à l'expansion globale pour leur développement dans un contexte domestique hautement compétitif. » ■

## BULLETIN DE SOUSCRIPTION

### Je souscris un abonnement à :

- La Lettre de la Distribution Internationale (11 numéros) support papier en français
- La Lettre de la Distribution Internationale (11 numéros) support papier en anglais
- Je souhaite recevoir LLDI par e-mail en français
- Je souhaite recevoir LLDI par e-mail en anglais
- France : 500,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%) -
- Etranger : 510,00 €
- Abonnement en nombre : nous consulter

Nom : \_\_\_\_\_  
 Prénom : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_  
 Société : \_\_\_\_\_  
 Secteur d'activité : \_\_\_\_\_  
 Adresse : \_\_\_\_\_  
 Code postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_  
 Tél. : \_\_\_\_\_ Portable : \_\_\_\_\_  
 Fax : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_

Prière de retourner ce bulletin de souscription et votre règlement à : Brigitte GUILLOT ([bguillot@chabot-associates.com](mailto:bguillot@chabot-associates.com))  
 Chabot & Associates / LLDI, 7 rue Fould - 78600 Le Mesnil le Roi - FRANCE - Tél/Fax : (33) 1 39 12 17 93

son portefeuille et à se renforcer financièrement par la réduction de la dette. Aux USA, l'accent sera mis sur d'autres chaînes de supermarchés comme Stop & Shop, Giant-Landover et Giant-Carlisle/Tops.

Lone Star Funds est une société américaine d'investissement qui gère plus de \$ 13 Mds d'actifs en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

À la suite d'irrégularités comparables apparues au début de 2003 dans la filiale américaine US Foodservice et argentine Disco de Ahold, le groupe a cédé ses activités en Espagne à Permira Funds et s'est désengagé d'Asie. Il vient de vendre la chaîne brésilienne G.Barbosa (32 hypermarchés et supermarchés) à un affilié de Acon Investments, de vendre 13 hypermarchés en Pologne à Carrefour et a conclu un accord de cession de Disco avec le chilien Cencosud, opération momentanément bloquée par la justice.

Au 3<sup>e</sup> trimestre, sa perte s'est encore creusée à € 166 millions par rapport à la même époque l'an passé.

### **Toys R Us : plusieurs fonds d'investissement et spécialistes de l'immobilier sont intéressés par la reprise globale de la chaîne.**

En août dernier, le N°1 mondial du jouet, en pleine restructuration depuis 2003, avait annoncé la cession de 200 magasins Babies R Us, spécialisés dans la vente de vêtements et de mobilier pour enfants, valorisée à US\$ 3,5 Mds contre 4,3 Mds pour sa maison-mère, ainsi que la cession de certains magasins de jouets.

En fait, Toys R Us souffre depuis trois ans de la concurrence menée par Target et surtout par Wal-Mart, devenu le premier vendeur de jouets aux Etats-Unis. Non seulement la part de marché du jouet de TRU a reculé à 15% contre 30% pour les deux grands du discount mais ses ventes et profits étaient en baisse depuis cette période. Au 3<sup>e</sup> trimestre, le CA est à nouveau en recul de 1,8% à \$ 2,21 Mds dont 1,15 Md rien que pour la branche jouets. La perte a toutefois diminué à 25 millions contre 46 millions à la même période en 2003.

Dernièrement, le fond d'investis-

sement européen Permira a rejoint son concurrent américain Apollo pour lancer une OPA sur l'ensemble du groupe Toys R Us. Kohlberg Kravis Roberts, Cerberus et Bain Capital et des spécialistes de l'immobilier sont également candidats. La banque d'investissement CSFB doit remettre une offre après la cruciale saison de Noël.

Toys R Us compte plus de 1 260 magasins dans le monde dont 680 aux Etats-Unis et plus de 500 sous licence ou en franchise dans 29 autres pays.

TRU n'est pas le seul à souffrir de la concurrence des discounts, KB Toys, Zany Brainy et FAO Schwarz en sont aussi des victimes.

**FAO Schwarz**, une institution qui remonte à 1862, renaît de ses cendres après avoir été racheté par une société d'investissement. Le plus célèbre magasin de jouet du monde situé à New York a été fermé pendant dix mois et aujourd'hui ses ventes sont reparties. Sa stratégie, récemment dévoilée, passe par 4 directions : rendre ses magasins plus interactifs, y introduire des attractions, installer un glacier et, pour finir, vendre des marchandises exclusives à sa marque ou tout simplement qui ne soient pas disponibles ailleurs comme une Ferrari pour enfants à \$ 50 000 ou un éléphant grandeur nature à 15 000. En même temps, il a décidé d'offrir des articles à des prix qui ne doivent pas effrayer la clientèle, à \$ 20 en moyenne. Ainsi il peut proposer en même temps une poupée Barbie Versace à \$ 130 et une Barbie rétro à 25.

Selon Ernst & Young, le prix moyen des jouets a plongé de 21% depuis les cinq dernières années dont 5 points depuis les 12 derniers mois. Cela tient non seulement à la concurrence des discounts mais aussi aux industriels qui se fournissent en Asie où les coûts de production sont moins élevés.

### **Fusion Sears/Kmart : l'opération devrait être finalisée en mars 2005.**

La Federal Trade Commission va disposer de davantage de temps pour examiner le projet annoncé en novembre dernier.

Entre temps, des candidats à la reprise de Sears pourraient faire leur apparition. Ainsi Vornado Realty

Trust, une des grandes sociétés américaines d'investissement dans l'immobilier a annoncé début novembre avoir pris une participation de 4,3% dans le capital de Sears. Elle pourrait s'entendre avec un autre trust privé ou un commerçant pour cette acquisition. En cas d'échec, un autre candidat pourrait se montrer. Autre possibilité, Sears pourrait offrir à Vornado des actifs immobiliers contre des actions. En d'autres termes, Vornado pourrait obtenir les meilleurs emplacements de Sears s'il renonce à tout ou partie de sa participation.

Steven Roth, à la tête de Vornado Realty, s'est forgé une réputation voilà 24 ans quand il eut l'intelligence de reprendre les discounts Two Guys. Dans les années 50, les « Two Guys from Harrison » étaient les pionniers du discount. Ils ont connu une expansion poursuivie à un rythme équilibré. Mais, avec les années, les fusions, les réorganisations, ce n'étaient plus de véritables discounts et ils n'étaient plus rentables. 1982 a vu la fermeture des dernières unités. Roth les a transformés en une société immobilière. Il a suivi la même stratégie avec le grand magasin Alexander's de New York. Après en avoir pris le contrôle, il a construit un immeuble à son ancien emplacement qui abrite maintenant des condominium, des boutiques et le siège de Bloomberg News.

L'opération Sears-Kmart s'attire les critiques des actionnaires qui arguent du fait que l'opération est inamicale et inéquitable. En outre, plusieurs dirigeants de Sears ont déjà vendu des actions, surtout depuis que leur prix a grimpé.

### **Nike, Reebok risquent d'avoir des problèmes d'approvisionnement.**

Après la catastrophe survenue en Asie du Sud-Est, l'approvisionnement des deux chaînes d'articles de sport peut être interrompu. Les risques impliquent des délais d'expédition, la destruction de produits et des usines et, de toute évidence, perte de la masse salariale. En effet, Nike est approvisionné à hauteur de 43% de ses chaussures par l'Indonésie et la Thaïlande et Reebok à 36% par ces deux pays.

L'approvisionnement en habillement →

ment est moins vulnérable car il est moins concentré pour les deux entreprises. Les chaussures sont plus concentrées car les 8 premiers pays producteurs représentent 90% de l'approvisionnement global. L'habillement est très fragmenté avec moins de 60% provenant des 10 premiers pays producteurs dans le monde.

### **Poursuite du phénomène de consolidation dans les rangs des promoteurs de centres commerciaux : General Growth fête son 50<sup>e</sup> anniversaire et acquiert The Rouse Co.**

En 2004, les opérations de consolidation ont été nombreuses, de l'acquisition par Simon's de Chelsea Properties, le plus gros promoteur de centres commerciaux de magasins d'usine pour \$ 4,8 Mds, à Mills qui a dépensé plus de 1 Md pour une participation de 50% dans 9 centres commerciaux, et à GGP \$ 766 millions pour l'achat de Grand Canal Shoppes at The Venetian à Las Vegas.

L'opération de reprise de Rouse Co porte le portefeuille de GGP à une vingtaine de millions de m<sup>2</sup> et à 33 Mds de fonds propres et empruntés. Il se rapproche ainsi de Simon Properties, au 1<sup>er</sup> rang des promoteurs nord-américains, avec \$ 34 Mds de fonds propres et empruntés et autant de m<sup>2</sup>.

Dans la corbeille de Rouse, GGP trouve notamment une dette de 5,4 Mds, 37 centres commerciaux régionaux et 6 complexes à usage multiple totalisant 4 millions de m<sup>2</sup>. Water Tower Place à Chicago, Fashion Show Mall à Las Vegas, Faneuil Hall Marketplace à Boston figurent parmi ses actifs les plus prestigieux...

Depuis 1993, GGP a acquis pour 16 Mds d'actifs diversifiant son portefeuille dans les centres urbains, les centres ouverts et les centres style de vie qui recréent un autre centre-ville sur moins de 20 000 m<sup>2</sup> dans les banlieues. Il rompaît alors avec une tradition et un accent mis depuis 40 ans sur les centres commerciaux traditionnels. À une époque, GGP aurait pu être qualifié de Wal-Mart des propriétaires de centres commerciaux en ce sens qu'il avait trouvé une formule rentable en s'implantant dans les petites villes de la Middle America, se limitant à celles qui pou-

vaient se permettre un seul centre animé par des locomotives traditionnelles telles que Penney et Sears.

Son programme à venir comprend la construction rapide de centres «lifestyle», l'assimilation du personnel nouveau et le désendettement par des ventes d'actifs.

Aujourd'hui, GGP détient des actifs dans 21 des 25 plus gros marchés de 44 Etats américains. Il voit une partie de son avenir dans le lancement de nouveaux formats de magasins par des commerçants dynamiques comme Gap et Abercrombie & Fitch et dans l'arrivée sur le sol américain de chaînes étrangères comme Zara et Mango.

Désormais les trois grands acteurs de la profession à rester en piste sont Simon, GGP et Westfield. Tous valent \$ 30 Mds, même si le tiers seulement de l'activité de Westfield se tient aux USA.

Source : *Women's Wear Daily*

## AMERIQUE DU SUD

### ARGENTINE

#### **Auchan se retire du marché brésilien sur lequel il était présent depuis 1997.**

Le groupe Auchan a conclu un accord préliminaire avec le groupe espagnol San José qui prévoit une exclusivité de négociation jusqu'au 31 janvier 2005 portant sur la cession de ses 3 hypermarchés (CA € 53 millions), 3 galeries marchandes et réserves foncières. L'opération pourrait être finalisée au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2005.

San José est un groupe spécialisé dans la construction et l'immobilier en Argentine.

Rappelons qu'Auchan, qui a ouvert son premier magasin en décembre 1997 à Buenos Aires, a dû geler son développement en raison de la crise économique en 2001 dans ce pays. Ses perspectives étant limitées et l'environnement difficile, le groupe ne peut pas maintenir une présence rentable sur ce marché. Par conséquent, il va poursuivre son développement, ainsi qu'il l'a déjà annoncé, sur ses zones de prédilection dont l'Europe du Sud (Maroc compris), l'Europe Centrale et Orientale et l'Asie.

## ASIE

### CHINE

#### **En Chine, les commerçants locaux et étrangers rencontrent les mêmes problèmes.**

Les commerçants locaux et internationaux rencontrent un certain nombre de défis sur ce marché selon une récente étude de ACNielsen.

Ce sont :

- l'inefficacité de la chaîne d'approvisionnement,
- des coûts élevés engendrés par la rotation du personnel et autres ressources humaines,
- savoir s'il faut fusionner et/ou acquérir de nouvelles activités,
- développer la fidélité à la marque et fidéliser la clientèle.

Le nombre total de magasins modernes en Chine atteignait 40 000 unités environ à la fin de 2003 soit une hausse de 44% par rapport à l'année précédente. Leur CA total atteignait US\$ 16,2 Mds. Ces chiffres sont basés sur une étude des commerçants chinois, à l'exclusion de ceux situés dans les zones rurales, au Tibet et dans les régions autonomes de Xinjiang Uyger.

Comme la taille du marché est gigantesque, le commerce de détail chinois est très fragmenté et diversifié. Des systèmes d'information inefficaces, jumelés à une absence de compétence dans la gestion de la logistique, sont de gros obstacles à la création d'une chaîne d'approvisionnement.

Une forte rotation du personnel, un souci pratiquement universel, conduit à une perte de savoir-faire et à des coûts élevés de gestion des ressources humaines.

Les fusions et acquisitions sont devenues plus évidentes ces dernières années, pourtant la question se pose quant à leur efficacité en tant que mécanisme de progression. Car, les changements postérieurs à une fusion ne sont pas toujours positifs pour les commerçants chinois selon cette étude.

Comme les consommateurs locaux se voient proposés un plus grand choix, ils deviennent de plus en plus sophistiqués. Créer, conserver et faire progresser une marque →

est difficile au regard du développement massif de la concurrence, à la fois sur le plan du nombre de magasins et des marques disponibles sur les rayons des distributeurs.

### **Spar s'implante sur les marchés chinois et indien.**

Spar International a été désignée par le gouvernement chinois pour proposer sa franchise aux distributeurs indépendants locaux sur une base volontaire et contribuer à protéger le secteur du commerce de détail alimentaire indépendant lors de l'ouverture des frontières commerciales chinoises en décembre dernier.

Dans ce but, un contrat de franchise a été signé avec le distributeur local, Jia Jia Yue Supermarket Co, dans la province du Shandong. Conformément à ce contrat, 15 hypermarchés Interspar et des supermarchés seront ouverts dans cette province à l'est de la Chine au cours des 3 années à venir.

**Spar a aussi passé un accord avec la chaîne alimentaire indienne Radhakrishna Foodland Pvt Ltd** et lui octroie sa franchise permettant ainsi à l'enseigne Spar de se développer en Inde. Grâce à cet accord, de petits détaillants alimentaires indépendants auront accès à l'assistance dans les domaines du marketing et du merchandising, de la rénovation des magasins, formation des employés, équipement en terminaux points de vente et approvisionnement de la plupart de leurs produits par une seule et unique plate-forme de distribution.

Le premier magasin indien a été ouvert à Mumbai mi-décembre dans la zone de Juhu dans ce contexte. 50 sont programmés pour cette région et d'autres villes sont à l'étude.

Spar possède 15 084 magasins dans 34 pays sur 4 continents et sous 4 formats : magasins de proximité, supermarchés, grands supermarchés et hypermarchés. Spar International est responsable du développement de Spar à l'échelle mondiale par des accords de franchise.

## **INDE**

### **Ouverture partielle du commerce de détail aux investissements directs étrangers.**

Le ministre du Commerce a

annoncé fin novembre le projet d'ouvrir davantage aux grandes sociétés internationales certains pans de la distribution à l'exception des grands magasins. Cette ouverture se ferait en 3 étapes.

À long terme, ces investissements étrangers directs (IED) contribueront à améliorer certaines facettes du commerce de détail comme la variété des produits, le réseau de la chaîne du froid, la fabrication des produits alimentaires, les cycles de production, l'approvisionnement et le réseau de distribution. En fait, globalement, leur flux en Inde a déjà augmenté de 68% en six mois, entre avril et septembre, à US\$ 2,38 Mds. Il pourrait dépasser les \$ 5 Mds sur une année en mars prochain.

Les experts au Sommet du Commerce de Détail Indien ont récemment prédit une augmentation de 250% des ventes au détail pour l'année à venir par rapport aux \$ 8,9 Mds réalisés en 2003. Selon la banque ICICI, qui accorde 60% de ses prêts aux commerçants, cela pourrait aussi se traduire par une augmentation de 40% de leurs financements en 2004 grâce notamment au boom économique, à la disponibilité des produits, l'amélioration des livraisons à domicile, la bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement...

Le commerce de détail « organisé » en Inde progresse aussi grâce au développement des centres commerciaux et à l'augmentation de leur clientèle. Selon RPG Enterprises, l'introduction de la TVA et des lois équitables en alimentaire pourraient également contribuer à renforcer le phénomène.

### **Le potentiel de la franchise est considérable dans ce pays.**

Le phénomène n'en est qu'à ses débuts et pourtant de grandes chaînes internationales ont déjà une forte notoriété dans ce pays notamment dans la restauration rapide avec Taco Bell, Subway, McDonald's, Pizza Corner, Domino's Pizza et Kentucky Fried Chicken (KFC) ou dans l'hôtellerie avec Le Méridien et Sheraton. On compte aujourd'hui 1 800 franchiseurs domestiques.

Contrairement aux tendances aux USA et en Europe de l'Ouest, le phénomène est dominé par le secteur de la technologie, qui repré-

sente 40% de l'activité, suivi par les services liés à la technologie (14%) et les services liés aux affaires (11%). Or il semble que de grandes sociétés se joignent au mouvement : Reliance Industries, le plus gros conglomérat indien, parie sur la franchise comme les bijoutiers Tatas, les tissus Aditya Birla (Madura), les salons de beauté Lakme de Hindustan Lever, Essar Oil, Pepsi (restaurants Yum) et Café Coffee Day.

Des changements se sont produits depuis l'entrée de grands acteurs et d'enseignes internationales qui ont suivi la libéralisation de l'économie au début des années 90. Le secteur de la chaussure, dominé au départ par Bata et Liberty, propose maintenant des marques internationales comme Nike, Reebok, Lee Cooper et Adidas.

Toutefois le commerce est dominé par des boutiques traditionnelles et l'évolution vers le commerce organisé est lente. Or les changements dans les styles de vie poussent à la création accélérée de supermarchés, grands magasins, magasins de proximité et autres formes du commerce de détail.

Il demeure néanmoins trois obstacles à vaincre : la protection de la marque, la structure légale et les réglementations en matière de transfert de fonds. Sans protection juridique de la marque et de moyens pour toucher les honoraires de la franchise et les royalties, les grands franchiseurs internationaux sont réticents à investir dans le pays même si l'on note des améliorations récentes dans le domaine bancaire.

La langue n'est pas un problème. Si l'anglais est la langue du pouvoir, de l'influence, de la politique et des affaires, la langue officielle est l'Hindi, prioritaire pour 30% de la population.

## **JAPON**

### **Plan de sauvetage de DAIEI proposé par l'IRCJ.**

Le fonds de Revitalisation Industrielle du Japon (IRCJ), créé essentiellement par l'Etat pour aider les entreprises en difficultés financières, et, dans ce cas, sauver le 3<sup>e</sup> distributeur japonais, a demandé aux principales banques créancières de renoncer à € 2,9 Mds de dettes (405 →

Mds de yens). UFJ Bank, Mizuho Corporate Bank et Sumitomo Mitsui Banking vont effacer pour € 1,4 Md (192 Mds de yens) d'actions privilégiées du distributeur.

L'IRCJ a prévu d'apporter 10 Mds de yens en cash et de transformer 40 Mds de dettes en échange de 33,4% du capital. En plus, 60 Mds seront financés par des investisseurs privés.

De nombreux candidats sont intéressés par une participation majoritaire dans le capital de cet ancien premier distributeur japonais, écrasé par sa dette de 1 000 Mds de yens (€ 7 Mds) car il exploite un réseau national de 266 magasins. Le président et l'ensemble de la direction ont démissionné. L'IRCJ a sélectionné 13 candidats dont Ito-Yokado, Aeon, N°1 du commerce de détail au Japon par le CA, Wal-Mart, la maison de commerce Marubeni, Kiacon, Cargill et le fond d'investissement Advantage Partners. La décision officielle sera rendue en mars 2005.

De son côté, Daiei a prévu de demander au fondateur, Isao Nakauchi, et à sa famille de vendre des actifs personnels dont de l'immobilier et des actions. Elle est effectivement propriétaire de maisons et de terrains situés dans des quartiers résidentiels à Tokyo et Ashiya.

### **Seiyu : Wal-Mart augmente sa participation dans le capital de son partenaire japonais.**

Le distributeur nippon émet 20,5 millions de nouvelles actions au profit de Wal-Mart et d'autres investisseurs, une décision prise en accord avec l'américain. Grâce à cette opération, le géant américain va pouvoir porter sa participation de 37,08% à 37,31%. De plus, il détient une option lui permettant de grimper à 51% en décembre 2005 et à 67% en décembre 2007.

L'entreprise, qui compte 400 magasins, a souffert de la canicule durant l'été et du grand nombre de typhons qui ont frappé l'archipel eu 2004. Elle a investi US\$ 162 millions pour relier l'ensemble de ses magasins au Japon aux systèmes informatiques de Wal-Mart qui gère les stocks, les ventes et les achats.

Déjà 306 le sont à la fin de 2004, et la totalité en 2007.

Ces systèmes aident WM à offrir des prix inférieurs à ceux de la concurrence en permettant de casser les coûts.

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre, le distributeur était toujours déficitaire en raison du versement de pré-retraites à 1 600 personnes soit 20% de sa masse salariale. Sa perte nette s'élevait encore à US\$ 26 millions pour un CA de 4,8 Mds, en recul de près de 50%. Pour l'exercice entier, les prévisions de bénéfices demeurent inchangées à \$ 4,5 millions mais il revoit à la baisse son CA à \$ 9,87 Mds contre 10.

## **VIETNAM**

### **Le pays est au bord d'une révolution commerciale.**

Dans ce pays, le petit commerce domine et quelques familles sont encore propriétaires de leurs exploitations. De grands commerçants commencent à émerger et créent des chaînes. D'autres préfèrent rester cacher et cherchent les concessions de chaînes étrangères notamment dans le domaine des cosmétiques. Benetton et Mango sont sur le point de faire leur apparition, Esprit et Giordano de Hong Kong sont attendus. Le pays compte quelques grands magasins mais un ou deux seulement sont bien gérés. L'éclairage y est déficient et la décoration maigre.

Quelques enseignes internationales sont concentrées le long de Dong Khoi, une rue du vieux Saigon, bordée de boutiques, d'agences de tourisme, d'hôtels et de restaurants. L'architecture date de l'époque coloniale française. Les loyers tournent autour de US\$ 120 au m2, l'équivalent de ceux de Chicago ! Un consortium vietnamien travaille sur le plus grand centre de Saigon, Saigon Five, situé à 10 minutes en motocyclette de là où vivent 2 millions de personnes. Il comprendra un multiplex, un chaquet de fast foods, 400 appartements et une salle pour les mariages d'une capacité de 2 000 places.

À Hanoi, quelques rues des vieux

quartiers commerçants supportent la comparaison avec Saigon. Il semble qu'un projet sera construit dans l'ancien site administratif franco-indochinois dont les rues sont bordées d'immeubles élégants lesquelles avec l'ancien Opéra restauré recréent une image de Paris sur le Fleuve Rouge. Diamond Plaza, le premier complexe commercial moderne et de bureaux ouvert voilà quelques années, comble son retard.

À Cholon, An Dong Plaza est un centre de 60 000 m2 de commerces sur 4 niveaux ouvert en novembre. Il comprend un hôtel 5 étoiles de 18 étages. La plupart des locataires sont locaux. Son promoteur, Eric Chu, se prépare à construire un encore plus grand projet sur l'excellent site de Dong Khoi en 2005 qui comprendra deux tours de 43 étages et plus de 90 000 m2 de commerces, des appartements et un hôtel. Ce sera le plus grand bâtiment du Vietnam.

Si, pour l'instant, les commerçants étrangers ne peuvent exploiter des magasins qu'à travers des distributeurs locaux, ils se cherchent des emplacements en vue de 2008, une fois que les accords commerciaux avec les Etats-Unis, le groupe de Coopération Economique Asie-Pacifique et l'OMC le permettront.

Le gouvernement vietnamien a déjà approuvé les projets du groupe malais Parkson, qui exploite 36 grands magasins en Chine, et veut ouvrir 3 centres commerciaux à Saigon et Hanoi. Le français Bourbon a aussi obtenu l'autorisation d'ouvrir des supermarchés dans le pays en 2005. Metro, la première société étrangère à ouvrir des centres de gros dans le pays, en compte 4.

La concurrence est difficile pour les chaînes locales de supermarchés qui n'ont que peu d'expérience et ne sont pas suffisamment solides financièrement pour se battre contre les grandes chaînes internationales d'autant qu'elles bénéficient d'avantages préférentiels dont la location de la terre et de prêts bancaires, comme le stipule la loi sur les Investissements Etrangers. ■

Rédaction achevée le 31/12/2004.