

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

MAI 2005 - Volume VII - N°64

SOMMAIRE

INTERNATIONAL	1
EUROPE	1
<u>ALLEMAGNE</u>	<u>3</u>
<u>FRANCE</u>	<u>4</u>
<u>PAYS-BALTES</u>	<u>5</u>
<u>FEDERATION DE RUSSIE</u>	<u>6</u>
AMÉRIQUE DU NORD	7
<u>ETATS-UNIS</u>	<u>7</u>
ASIE	8
<u>CHINE</u>	<u>8</u>
<u>COREE DU SUD</u>	<u>8</u>
<u>INDONESIE</u>	<u>8</u>
<u>JAPON</u>	<u>8</u>

ETUDES

- **Dubaï, la nouvelle capitale mondiale du commerce ?** 1a
- **Forte demande pour un commerce moderne organisé en Turquie. Centres commerciaux de magasins d'usine hors USA, en Turquie et dans d'autres pays.** 2a

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

INTERNATIONAL

Les fonds d'investissements privés interviennent de plus en plus dans le commerce de détail.

Certains fonds recherchent des capitaux plus importants pour lancer de grosses OPA d'après le Wall Street Journal. C'est le reflet de la tendance croissante jouée dans les rachats.

Globalement, ces transactions se caractérisent comme avantageuses pour les principales parties : par exemple, le vendeur qui obtient les liquidités nécessaires ou vend un actif sous-performant et l'acheteur, qui en améliorant les performances des sociétés achetées ou en vendant des actifs sous-évalués (par exemple de l'immobilier) a l'occasion de réaliser des retours sur investissements substantiels. Par contre, les changements peuvent ne pas être considérés comme avantageux pour les entreprises ciblées, les employés, la direction, les fournisseurs, les pourvoyeurs de services, les propriétaires.

Généralement, ces fonds d'investissement privés sont des véhicules qui opèrent selon un principe simple « Achetez à bas prix, vendez cher ». Ils recherchent les sociétés sous-évaluées, font le nécessaire pour améliorer les performances et les vendre avec un bénéfice coquet au bout de 5 à 7 ans. Une approche consiste à les faire progresser et les valoriser en ouvrant des magasins ou en procédant à d'autres acquisitions.

La seconde approche est une quasi-liquidation qui engendre la vente des magasins et d'autres actifs dans le temps, la constitution de réserves de cash et l'augmentation de la valeur de la société.

Les sociétés acquises subissent souvent un changement culturel. On note les facteurs suivants :

- **la rentabilité.** Le nouveau propriétaire doit améliorer la dernière ligne et l'EBITDA (bénéfice avant intérêt, impôts, amortissement, dépréciation). Il imposera des réductions de postes et la fermeture de magasins

marginiaux.

- **des changements de direction.** L'investisseur peut travailler avec la direction existante ou importer de nouveaux employés. Il devra respecter un plan pour atteindre son but, gérer les performances et opérer à des changements rapides si les résultats ne sont pas satisfaisants.

- **l'expansion** fait partie du plan à la fois par l'ouverture de nouveaux magasins et des acquisitions. Mais le rythme peut être considérablement accéléré si on le compare aux plans de la société avant sa reprise.

- **levier** : pour contribuer à financer l'acquisition et l'expansion, la dette augmentera d'où la pression pour maximaliser le bénéfice net opérationnel. Les fonds obtenus par la vente d'actions via une offre au cours de la période iront essentiellement entre les mains de l'investisseur et en partie à la société.

- **négociations** : pour contribuer à réduire les coûts, les partenaires peuvent s'attendre à ce que la société adopte des positions plus tenaces, demande davantage dans les négociations et mette l'accent sur des résultats rapides.

EUROPE

Tesco annonce l'ouverture de plus de 40 magasins en Europe centrale en 2005.

Le plus grand distributeur alimentaire britannique (2 318 magasins, 12 pays) exploite 194 magasins en Pologne, républiques tchèque et slovaque et en Hongrie et cherche à porter ce nombre à au moins 234. Cette décision a été prise même si son CA a progressé plus lentement en Pologne et en Hongrie sous la pression de Aldi et de Lidl qui l'ont contraint à casser ses prix.

La Hongrie (plus de 40% de sa surface de plancher totale avec 10 hypermarchés et 4 supermarchés), le premier marché étranger dans

lequel Tesco s'est implanté dès 1994, serait son plus gros sur le plan de l'expansion européenne. En effet, 16 magasins nouveaux sont prévus sur la période 2005-6 portant leur nombre total à 85. Certains seront vraisemblablement des hypermarchés de 7 000 à 12 000 m² de surface alors qu'au départ Tesco n'ouvrait que des surfaces de 2 250 à 4 000 m² en Europe.

En Pologne, où il compte déjà 48 magasins, dont 17 sous l'enseigne Tesco et 31 sous Savia, Tesco a l'intention d'ouvrir 10 à 14 hypermarchés et six petits supermarchés de l'ordre de 1 000 m²

Mais cette expansion européenne n'est qu'une des facettes de ses ambitions internationales car Tesco est fortement présent en Asie avec 200 unités (Chine, Japon, Thaïlande, Malaisie, Corée du Sud et Taiwan) et compte se développer aussi dans cette région du monde d'ici un an. En 2005, la surface de vente sera augmentée de 5% à 6% dont les deux-tiers à l'étranger. Pour son expansion future, le distributeur se repose sur les marchés émergents.

Au cours de l'exercice 2004, clos en février 2005, son bénéfice net a grimpé de 25% à £ 1,37 Md (€ 1,95 Md) contre 1,10 Md (€ 1,57 Md) un an plus tôt. Le bénéfice avant impôts et éléments exceptionnels est en progression de 20,5% à £ 2,029 (€ 2,9 Mds). Le CA est en hausse de 12,4% à £ 37,1 Mds (€ 53 Mds) et sa part de marché alimentaire au Royaume-Uni a augmenté de 2,2 points à 29,5%. À l'international, ses ventes ont progressé de 13,1% à £ 7,6 Mds. La marge opérationnelle se maintient à 6,2% des ventes.

Intermarché se retire d'Allemagne et se renforce au niveau européen.

Le holding du groupement des Mousquetaires (Intermarché, Eco-marché, Bricomarché...) a vendu la totalité de ses actifs en Allemagne au groupe coopératif Edeka, au 1^{er} rang du commerce alimentaire outre-Rhin.

Dès 1999, Spar enregistrait une première perte d'exploitation, d'où la décision deux ans plus tard de fermer 287 sur 389 supermarchés, de vendre la branche hard discount non alimentaire Kodi puis les supermarchés Eurospar et Intermarché... le total des pertes s'élevant à près de €

1 Md en Allemagne. Edeka reprend donc Spar (€ 2,3 Mds), Netto Schels (3 Mds) et les 25% détenus par ITM dans Netto Staven-hagen (€ 900 millions environ) contrôlé par le danois Dansk Super-marked. ITM conserve Netto en France.

Par ailleurs, Intermarché renforce son partenariat européen avec Edeka et l'espagnol Eroski au sein

d'Alidis, une plate-forme créée en 2002. Agenor, son bras opérationnel, augmentera son volume d'achats de € 8,5 à 13,5 Mds. Les trois partenaires, chacun détenant 33% des parts d'Alidis, avancent qu'ils constituent ainsi « la première alliance de distributeurs indépendants en Europe » totalisant € 75 Mds de volume d'affaires.

Premiers commerçants en Europe Centrale et Orientale en 2003

Sociétés	Pays d'origine	Nbre mag	CA 03 (€ millions)
Pologne			
1 Metro Polska	Allemagne	83	2 629
2 Jeronimo Martins	Portugal	672	964
3 Tesco Polska	Royaume-Uni	49	960
4 Auchan Polska	France	30	887*
5 Ruch SA	Portugal	3 005	825
6 Carrefour Polska	France	68	819
7 Géant Polska	France	150	751
8 Rewe	Allemagne	36	572
9 Ahold Polska	Pays-Bas	191	561
10 Milo	Allemagne/Pologne	16	496
République tchèque			
1 Makro	Allemagne	-	1 125*
2 Kaufland	Suisse/Allemagne	-	1 035*
3 Ahold	Pays-Bas	-	1 026*
4 Skupina Rewe	Allemagne	-	705*
5 Tesco	Royaume-Uni	-	658*
6 Globus	Allemagne	-	570
7 Skupina Tengelmann	Allemagne	-	558*
8 Carrefour	France	13	354*
9 Spar	Autriche	-	342
10 Delvita	Belgique	-	297*
Hongrie			
		% alim.	
1 Metspa Supply&Trade	Allemagne/Autriche	-	1 613
2 CBA Kereskedelmi	Hongrie	9,9	1 597
3 Tesco	Royaume-Uni	69,5	1 397
4 CO-OP	Hongrie	8,6	1 321
5 Provera	France	8,5*	843*
6 Real Hongrie	Hongrie	100	754
7 Tengelmann	Allemagne	9,5	688
8 Auchan	France	6,3	611
9 Rewe	Allemagne	9,8%	532*
10 Honiker	Hongrie	100	517
République slovaque			
1 Tesco	Royaume-Uni	55	429*
2 Metro	Allemagne	80	328
3 Billa	Allemagne	80	224
4 Kaufland	Allemagne	75	173
5 Carrefour	France	65	161
6 Ahold Slovakia	Pays-Bas	60	140
Fédération de Russie			
1 Metro	Allemagne	-	1 080
2 Pyaterochka	Russie	-	755
3 Magnit	Russie	-	580
4 Perekriostok	Russie	-	455
5 Ramstore	Turquie	-	430
6 Sedmoi Continent	Russie	-	420
7 Dixy	-	-	360
8 Kopeyka	Russie	-	195
9 Auchan	Russie	-	180

Sources : Lebensmittel Zeitung/Handel/Mojo Delo Moscou/Moderni Obchod * estimations

En Pologne, ITM Polska (89 magasins, € 330 millions) et E.Leclerc (12 hypermarchés, 323 millions) se classent respectivement aux 12 et 13^e rangs.

ALLEMAGNE

KarstadtQuelle : la stagnation du marché national et la forte concurrence ont entraîné une lourde perte en 2004.

Le président du directoire, Christoph Achenbach, a démissionné, 10 mois après son arrivée, alors que le groupe affronte une grave crise consécutive à la fusion entre ses grands magasins Karstadt et le groupe de VPC Quelle. Il avait pourtant évité la faillite en octobre 2004 grâce à un plan d'économies de € 760 millions portant sur la suppression de 5 500 emplois, la cession d'actifs, une augmentation de capital et l'allongement d'une ligne de crédit.

Depuis le groupe a mis un terme au joint-venture avec la chaîne de cafés Starbucks, vendu sa participation dans la chaîne de télévision DSF et les activités de logistique à Deutsche Post. Mais les 75 grands magasins doivent encore être cédés. Estimés à 500 millions, ils intéresseraient la société d'investissement PC Partners. En outre, la cession de magasins spécialisés est aussi annoncée, l'opération globale devant se solder par un apport de 1,1 Md d'argent frais. À plus long terme, la masse salariale doit être réduite à 54 000 postes à plein temps d'ici à 2008 contre 74 500 en 2004.

Il est prévu que les 89 unités conservées doivent se concentrer sur la clientèle jeune et à la mode et la branche VAD doit se concentrer sur les familles. Il est également prévu d'améliorer les marchandises, de réduire leur éventail, de renforcer les marques propres, accentuant celles à marge élevée (cosmétiques, bijoux et articles en cuir).

Au cours de l'exercice 2004, le CA est en chute de 6,8% à € 13,45 Mds contre 14,43 un an plus tôt et le résultat net est une perte de 1,63 Md contre un profit de 108 million en 2003. Elle s'explique par les coûts de restructuration de 800 millions entraînés par la stagnation du marché allemand sur lequel le groupe est actif à 90% de son CA.

Pour 2005, l'objectif porte sur un résultat avant intérêts, impôts et amortissements des survaleurs de plus de € 500 millions après une perte de 428 millions en 2004 et un bénéfice de 972 millions en 2003.

Répartition du CA du groupe sur 9 mois au 30 septembre 2004 (€ 10,08 Mds) :

VPC	48%
Gds magasins	40%
Services	8%
Immobilier	4%

Source : KarstadtQuelle

Wal-Mart étranglé par la concurrence des hard discounts.

Depuis son arrivée sur le marché allemand à la fin de 1997, Wal-Mart n'a réussi qu'à détenir 2% des ventes alimentaires soit un CA de \$ 3,2 Mds par an. Par conséquent son importance est secondaire. Difficile à croire pour les Américains habitués aux prouesses du géant du commerce de détail mondial. Déjà le nombre de ses magasins a reculé à 91 hypermarchés en 2004 contre 95 en 2002 soit le cinquième du nombre de son concurrent Kaufland. D'où des investissements dans l'amélioration de leur cadre d'achat et des efforts pour réduire les pertes estimées à des centaines de millions de dollars. Pourtant leur rentabilité est proche, une prouesse compte tenu des difficultés économiques du marché, après avoir réalisé un cash flow positif en 2004.

Son grand concurrent est la chaîne de hard discount Aldi dont la part de marché atteint 19% grâce à un réseau de 4 000 magasins environ. Or, même quand Wal-Mart réussit à offrir des prix inférieurs à ceux de Aldi, la différence est trop mince pour attirer les consommateurs dans ses supercenters. Le même Aldi vient de lancer un concept de non alimentaire sous enseigne « 1001 » présentant des rayons ménage, bricolage, loisirs/sport, habillement et cuisine, le tout sur 700 m2 et en vrac.

Grâce à un CA annuel de \$ 285 Mds et à sa taille, WM a des avantages d'échelle sur l'approvisionnement global en produits comme les jouets et l'habillement fabriqués en Chine. Mais cette importance dans les achats ne s'étend pas aux marques régionales comme la bière. L'assortiment alimentaire de WM Allemagne est essentiellement local →

En bref...

Les Galeries Lafayette annoncent un CA consolidé en repli de 1,4% au 1^{er} trimestre 2005. Ginette Moulin, nouvelle présidente du conseil de surveillance du groupe, a annoncé un CA HT de € 1,225 Md en baisse de -1,4% par rapport à la même période l'an passé. Pratiquement toutes les activités ont reculé : les grands magasins (-2,3%), le BHV (-11,3%) et Monoprix (-1,5%). LaSer est la seule branche à avoir enregistré une hausse de ses revenus (+5,8%). L'OPA lancée le 28 avril par la famille Moulin en association avec BNP Paribas (les deux partenaires détenant 61,1% du capital et 70,47% des droits de vote), sera close le 11 mai...

Ikea va investir plus de \$ 300 millions dans un premier magasin en Ukraine. Ce premier Mega Mall de 170 000 m2 sera situé sur un terrain de 49 hectares à Kiev et comportera un magasin de meuble Ikea, un supermarché Ramstore et un magasin de bricolage Obi. Il aura 5 fois la taille du plus grand centre commercial existant dans le pays.

Par ailleurs, la construction du magasin prévu à Iekaterinbourg (Sibérie) est repoussée car Ikea n'aurait pas transmis aux autorités environnementales l'ensemble des documents requis pour obtenir l'autorisation!...

Conforama a ouvert son 14^e magasin de meuble à Malaga (Espagne) sur 4 000 m2 de s.GLA et 4 000 m2 d'entrepôt. Pour la 1^e fois, l'espace consacré à la décoration représente plus de 15% du total.

La chaîne britannique de luxe Harvey Nichols, qui appartient à Dickson Poon de Hong Kong, ouvrira un magasin drapeau à Moscou et recherche les emplacements qui conviendront le mieux à son offre haut de gamme...

Ahold a signé un accord avec WFI Acquisition pour la vente de ses derniers 198 magasins américains de proximité Tops Markets pour un montant non dévoilé...

et il est dominé par des marques européennes en non alimentaire.

Une direction allemande avec une connaissance des goûts locaux a été mise en place. Des marques propres ont été introduites dans les produits pour bébés et les cosmétiques. L'objectif est de se concentrer sur une meilleure efficacité de la distribution et la construction de relations avec des fournisseurs locaux avant de songer à l'expansion.

Régulièrement l'entreprise se heurte au syndicat ver.di qui déclare que WM ignore les règles allemandes de co-détermination selon lesquelles les employés ont droit à donner leur mot sur les décisions de la société. Le syndicat se plaint aussi que WM ne le tienne pas suffisamment informé des fermetures de magasins. Pourtant, l'entreprise se conforme aux lois sur le travail

En fait ce dont WM a besoin en Allemagne c'est d'avoir plus de magasins afin de pouvoir utiliser une publicité plus efficace et mieux exercer son pouvoir d'achat. Or la construction de nouveaux Supercenters de 12 960 m² de surface moyenne en Allemagne nécessite de passer par un processus laborieux en raison des codes restrictifs de la construction et d'une pénurie d'emplacements. Il lui faudrait acheter un concurrent, mais, pour l'instant, rien n'est annoncé dans ce sens.

FRANCE

L'Allemand Bertelsmann achète Privat, le plus grand réseau français indépendant de librairies pour € 50 millions.

Bertelsmann, leader européen des clubs de livres, se lance ainsi pour la première fois dans la vente traditionnelle. Il est surtout célèbre comme éditeur contrôlant à la fois la maison Random House et les publications Grüner+Jahr. DirectGroup, l'une des plus petites divisions de Bertelsmann, détient 8% environ du marché du livre français grâce à France Loisirs.

Privat, la plus grande chaîne française indépendante avec un CA de € 125 millions, 26 librairies en France et 6 en Belgique, connaît une progression à deux chiffres depuis ces dernières années. Dans cette opération, elle conservera son nom,

l'objectif étant une stratégie de complémentarité dans la distribution de produits culturels. Par cette acquisition, France Loisirs pourrait devenir le 1^{er} distributeur de livres en France à l'horizon 2010.

Aujourd'hui France Loisirs est leader en France des clubs avec 3,7 millions de membres qui peuvent acheter sur catalogue, un CA de plus de € 400 millions et 202 points de vente. En 2004, elle a commencé à rejoindre le cercle des libraires indépendantes dans de petites villes en partageant des « espaces » dans des magasins situés dans des zones centrales urbaines. Le succès de l'opération, sous enseigne Place Media, a convaincu la direction de la poursuivre et de s'intéresser à Privat.

Bertelsmann DirectGroup		Privat en chiffres en 2004	
Position sur le marché	32 millions de membres dans le monde	Magasins	32 de 900 m ² de surface moyenne
CA 2004	€ 2,2 Mds	CA	125 millions
Bénéfice opérationnel	€ 32 millions	employés	700

Par cette opération, Bertelsmann se situe au second rang du marché français du livre derrière la Fnac (16%) et devant les Centres Leclerc.

Marché du livre en France en 2003 : répartition des ventes en %

VPC et clubs (dont France Loisirs)*	22,5
Gdes s.spécialisées dont Fnac	20,3
Librairies	19,3
Gdes s.non spécialisées	18,9
Autres **	9
Maisons de la presse	8,9
Gds mag	1,1

Source : TNS/Sofres

* dont ventes par Internet (2,2%)

** dont soldeurs, kiosques...

Decathlon, de bonnes performances en 2004.

Le leader européen de la distribution d'articles de sport a réalisé un CA de € 3,431 Mds HT en hausse de 10,3% en 2004. À magasins comparables, la progression atteint 8,9% contre 7,5% en 2003. L'EBITDA a progressé de 27,4% à 371,5 millions.

Du CA total, la France représente 2,291 Mds, en hausse de 5,3%, ou de 4,5% à magasins comparables. Sa part atteint désormais 66,77% contre 69,8%. À l'international, le CA totalise 1,140 Md, en augmentation de 21,3%. Il a progressé dans chacun des 12 pays du groupe, les plus belles performances étant enregistrées en Espagne, Italie, Etats-Unis, Brésil et aux Pays-Bas. Au cours de

l'exercice 2004, Decathlon a ouvert 16 magasins et agrandi ou déplacé 18 autres portant le total à 330 dont 218 en France.

En 2005, les projets portent sur une quarantaine d'opérations immobilières dont une trentaine d'ouvertures. En plus de la poursuite de l'expansion en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Benelux, Pologne, Royaume-Uni) et en Chine, l'entreprise se développera au Brésil et dans un nouveau pays, la Hongrie.

Go Sport : début avril ouverture d'un nouveau concept à Nantes St Sébastien sur Loire.

Ce supermarché du sport de 1 400 m², ouvert dans un centre commercial dont Auchan est la loco-

motive, met l'accent sur la technique sportive et les grandes marques des partenaires de Go Sport. Il repose sur 3 axes liés au sport, la performance, la mode et le spectacle, autour desquels s'organisent l'architecture du magasin et sa signalétique. En effet, concept et identité sont mis en cohérence avec la stratégie de l'enseigne multi spécialiste du sport.

À l'entrée du magasin, une allée marquée d'une flèche rouge au sol indique l'offre saisonnière et toutes les nouveautés dans les domaines de la technique et de la mode. Elle conduit en droite ligne au fond du magasin et passe le long des deux rayons consacrés au textile, signalés en gris et en vert. À droite, on trouve les différents sports (golf, tennis, pêche, cycle et roller, un atelier), à gauche, les rayons consacrés au fitness, sports d'équipe et de combat et randonnée...

L'environnement gris et noir reflète davantage l'image de la mode, de la technique et du sport et met en scène l'ambiance gymnase de la salle de sport. Les prix sont déclinés en police Digitale. L'affichage promotionnel est sur fond de rayures jaune et noir.

Ce nouveau concept sera décliné →

Dubaï, la nouvelle capitale mondiale du commerce ?

Des magasins, des hôtels, des bureaux et halls de conférences se construisent à un rythme effréné dans le désert, le long de la Creek, voire le long de la côte de la seconde plus grande ville des Emirats Arabes Unis. Trois millions de touristes et d'hommes d'affaires se rendent tous les ans dans le pays du soleil éternel et du shopping, un chiffre qui pourrait progresser à 15 millions à la fin de la décennie selon le gouvernement.

Les commerçants occidentaux se plaignent d'une absence évidente d'indicateurs économiques disponibles et, par conséquent, il est difficile de prévoir un potentiel d'expansion ou le niveau auquel l'offre va dépasser la demande en centres commerciaux.

Comme Dubaï est un pays sans taxes et que les activités sont généralement familiales, il n'existe pas d'obligation légale à publier des données sur le CA et les profits. Or, le gouvernement travaillerait aux changements opérationnels et bureaucratiques indispensables. «Nous voulons être novateurs et faire de Dubaï la plus grande destination mondiale pour le commerce.»

Le boom immobilier de Dubaï a commencé dans le milieu des années 90.

À cette époque, le prince Cheikh Mohammed a décidé de diversifier l'économie pour compenser la diminution de la richesse en pétrole. Depuis, Dubaï s'est lancée non seulement dans le tourisme mais aussi dans la technologie et les services financiers. Le gouvernement a investi largement dans la promotion de la région la présentant comme une destination de vacances. Cette stratégie paraît rentable aujourd'hui. Généralement, les futurs acheteurs allient des vacances à Dubaï à l'étude du marché immobilier local, les riches investisseurs du Golfe achetant soit pour eux-mêmes soit pour louer.

Si le prix des habitations a grimpé de 30 à 50% par an depuis les deux dernières années, l'appétit des investisseurs ne montre aucun signe de ralentissement. Les grands projets sont menés par des acteurs locaux comme Emaar et Nakheel qui sont également les deux plus gros investisseurs. Emaar Properties est coté à la Bourse de Dubaï et 32% de son capital sont entre les mains du gouvernement. Nakheel fait partie de Retail Corp. qui gère et supervise un portefeuille d'activités et divers projets à la demande du gouvernement de Dubaï. Les investisseurs et les promoteurs étrangers, spécialisés dans l'immobilier commercial, ne sont pas très actifs dans cette région qu'ils considèrent à haut risque, compte tenu de sa proximité avec l'Arabie Saoudite et aussi parce qu'il leur est plus difficile d'y acheter des terrains constructibles.

Les centres commerciaux prolifèrent.

Deira City Centre est situé au cœur historique de Dubaï. Burjuman (47 000 m²) a doublé sa surface l'an dernier avec 60 000 m² supplémentaires et introduit l'enseigne du grand magasin de luxe américain Saks Fifth Avenue dans la région. De même Wafi, centre de très haute qualité, célèbre par son architecture de style égyptien, a été rénové et agrandi en 2004. Mercato a été ouvert à la fin de 2003 dans un style méditerranéen.

La nouvelle génération de centres est représentée par Souk Madinat, ouvert depuis l'automne 2004 à Jumeirah, au sud de la ville dans le «Nouveau Dubaï». Ce complexe à usage multiple avec hôtel, magasins et loisirs, situé près de l'hôtel Al Burj Arab, ressemble davantage à Hollywood qu'à un centre. Dragon Mart a vu le jour en décembre 2004. C'est un bâtiment en forme de dragon conçu pour attirer des sociétés chinoises.

Le succès commercial de ce petit pays sera dicté par 5 grands projets dont le premier est Ibn Battuta Mall prévu pour ce printemps 2005, au sud de Dubaï. Initialement, il devait s'appeler Gardens Shopping Mall. L'intérieur est conçu sur le thème des voyages de l'explorateur arabe Ibn Battuta. Sur 150 000 m² et un seul niveau, ce centre d'un kilomètre de long compte 5 zones différentes illustrant l'Espagne/Tunisie, l'Egypte, la Perse, l'Inde et la Chine. Il montrera le riche héritage et la culture de la région par une décoration destinée à représenter certains pays dans lesquels Ibn Battuta s'est rendu durant ses voyages.

Une piste de ski dans le désert. Le Disneyland d'Arabie.

Dans le Mall des Emirats, la piste de ski intérieure, en cours de construction, sera la première opération de ce genre au Moyen-Orient, une région où les loisirs sont les ingrédients indispensables de tout complexe commercial, les centres commerciaux étant considérés comme des centres sociaux à air conditionné. On y trouve les grandes enseignes comme Carrefour, Debenhams, Home Centre, Magic Planet, Virgin Megastore, Zara et Decathlon. Des accords ont été signés avec Mango, Bershka, Monsoon, Hugo Boss, Esprit, Benetton... D'ici cinq ans, Dubaï devrait être au croisement des routes vers Hong Kong et Las Vegas et serait la première destination du Moyen-Orient.

Dubaï Mall comprendra 1 200 magasins. Dubai Festival City, ce gigantesque complexe à usage multiple est le plus grand projet immobilier à usage multiple de la région sur 3,5 kms le long de la rivière Creek. C'est un investissement de US\$ 164 millions. Il comprend notam-

ment :

- un centre commercial, « Le Croissant », de 99 275 m² GLA, réparti en 4 thèmes : l'automobile, la maison, l'alimentaire et l'habillement. La locomotive sera un hypermarché. Ikea, Marks & Spencer (6 000 m²), Toys R Us (3 500 m²); Plug Ins, le plus grand hypermarché d'électronique du Moyen-Orient, partagera sa surface de 2 000 m² avec Toshiba, Sanyo et National Panasonic,

- des loisirs : un terrain de golf de 18 trous.

Ultérieurement seront ouverts en plusieurs tranches :
- des résidences totalisant 42 053 m² et formant un village avec une rue principale, des magasins de détail et des parkings, au total 77 maisons et 693 appartements,

- des bureaux dans un immeuble de 50 étages,

- 5 hôtels dont un de 600 chambres construit sur une île artificielle,

- 40 restaurants,

- une marina aménagée avec un canal de 25 mètres de large,

- un centre d'affaires.

Le financement est assuré par des capitaux privés de Al Futtaim, groupe leader au Moyen-Orient composé de plus de 40 sociétés spécialisées dans l'automobile, l'électronique, le commerce de détail, les assurances, l'informatique, la publicité....

Dragon Mart, un centre commercial de magasins d'usine.

Dragon Mart, conçu sous l'égide du prince royal Sheikh Mohammed Bin Rashid al Maktoum, est la plus grande plate-forme commerciale pour le marketing et la vente de produits chinois à l'extérieur de la Chine sur 150 000 m². 3 000 à 4 000 locataires chinois y sont attendus. Il est construit en forme d'un immense dragon dont la tête mesure 220 mètres de long, 18 mètres de haut et 210 de large. Le corps s'étale sur 980 mètres de long et 110 de large. Une fontaine en forme de globe doré, dominée par le dragon, sert d'entrée et symbolise la chance pour les Chinois. Il est situé à 12 kilomètres de l'aéroport de Dubaï sur un terrain de 800 hectares. Le projet complet est mené par le promoteur immobilier Nakheel.

Deux autres grands projets seront terminés en 2006 à Dubaï, ce sont :

- le premier hôtel du monde sous l'eau «Hydroparks»,

- une station de ski couvrant l'importance de trois terrains de football dans lequel 6 000 tonnes de neige seront renouvelées chaque jour.

Dubaï devient en quelque sorte un second Miami pour une clientèle aisée en provenance du Proche et Moyen-Orient, d'Afrique et d'Asie. ■

Sources : *The Wall Street Journal*, stores + shops

Rédaction achevée le 29/04/2005.

ETUDE

Forte demande pour un commerce moderne organisé en Turquie. Centres commerciaux de magasins d'usine en Turquie et dans d'autres pays, hors USA.

Contexte économique de la Turquie.

Au cours de la dernière décennie, la Turquie a fortement progressé sur le plan économique et politique. La croissance de 12,5% au premier semestre 2004 a été soutenue notamment par le recul de l'inflation -de 70% en 2002 à moins de 10% à la fin de 2004- et par la baisse des taux d'intérêt. Les dépenses de consommation ont été fortes au cours de la première moitié de la décennie et les revenus disponibles par habitant ont progressé de € 2.414 en 2001 à 2.894 en 2003. Ces efforts sont largement dus à l'espoir du pays d'adhérer à l'Union Européenne.

Ce climat positif a renforcé la consommation conduisant à une expansion de l'immobilier commercial. La Turquie est un marché qui présente un énorme potentiel et des investisseurs et des enseignes étrangères en ont pris conscience. Ainsi Carrefour compte déjà 12 hypermarchés, 7 supermarchés et 255 hard discounts, Ikea a ouvert son premier magasin à Istanbul en avril et espère en ajouter 4 autres dans les 4 années à venir. Tesco, déjà actif (5 hypermarchés) grâce à la reprise pour US\$ 163 millions en 2003 du commerçant turc Kipa, la plus grande chaîne de supermarchés du pays basée à Izmir, cherche à renforcer sa présence dans le pays. Metro n'est pas loin derrière avec 16 magasins Real et cash & carry et

8 grandes surfaces du bricolage Praktiker. Wal-Mart s'intéresserait au turc Migros (CA consolidé de € 1,314 Md en 2004); des enseignes comme Starbucks, Vero Moda, Gérard Darel, Massimo Dutti... sont déjà présentes.

Succès des centres commerciaux de magasins d'usine.

Jusqu'à une période récente, les consommateurs turcs, pour la plupart, faisaient encore leurs achats quotidiens dans les bakkals, de petits magasins de proximité traditionnels offrant un assortiment complet, depuis le tabac et la confiserie jusqu'aux fruits et légumes frais. Mais, d'après Pricewaterhouse Coopers, 2003 a été une année significative pour le commerce local. Pour la 1^{re} fois, les supermarchés et les hypermarchés ont dépassé les bakkals par le CA cette année-là. En 2002, les grandes surfaces détenaient une part de marché de 33,3% et les bakkals 34,1%. Un an plus tard, les bakkals avaient reculé à 33,1% et les grandes surfaces grimpé à 33,9%. Pour 2005, PwC table sur près de 50% pour le commerce organisé.

Il semble qu'un changement se soit opéré dans les habitudes d'achat entre la campagne et la ville avec l'arrivée des grandes surfaces de type occidental à Istanbul, Ankara, Izmir et autres grandes villes. Là, les consom-

mateurs connaissent mieux les tendances internationales, leurs revenus sont plus élevés et ils possèdent des voitures.

Cette sophistication croissante se reflète dans l'immobilier. À Istanbul, seul le Grand Bazar était le prototype du centre commercial moderne depuis 1461 ! Or, les premiers véritables centres sont apparus au début des années 90 essentiellement selon le modèle français : un hypermarché pour locomotive dans une galerie. Un projet de loi doit passer au Parlement et imposer des contrôles des grandes surfaces. De ce fait, les autorisations seront requises pour toute nouvelle ouverture de plus de 400 m². Les magasins de 3 000 m² devront obtenir le feu vert du gouverneur local et ceux de 15 000 m² l'accord à la fois du gouverneur et de l'autorité locale. Les complexes de plus de 15 000 m² devront en référer au ministre du Commerce et de l'Industrie à Ankara.

Le tableau ci-après montre qu'avec 5 centres commerciaux de magasins d'usine totalisant 97 873 m², la Turquie est réceptive à la formule. Ils accueillent des marques occidentales connues comme Levi's, Nine West, Quiksilver, Pierre Cardin, Reebok ou Tommy Hilfiger. Marks & Spencer y rencontre un grand succès. Parmi les chaînes de restauration rapide présentes, on trouve les enseignes américaines Burger King, Kentucky Fried Chicken et McDonald's. Mais, globalement, 80% sont des commerçants locaux. Trois centres sur 5 comportent des multiplex, un autre est en pourparlers car les Turcs sont friands de loisirs dans les centres commerciaux.

Tendances nouvelles.

Ces centres commerciaux sont surtout fréquentés par les femmes mais la tendance évolue lentement. En effet, dans les grandes villes comme Istanbul, Ankara et Izmir, comme elles travaillent à plein temps, les hommes partagent une partie des tâches du foyer.

De plus, les Turcs aiment faire leurs achats en compagnie de leurs amis et partager leur avis sur les courses. D'où la forte influence sur l'acte d'achat. Le shopping en famille est aussi une partie d'activité sociale importante du week-end, surtout parce que les centres sont considérés non seulement comme une occasion de faire des achats mais aussi de profiter des loisirs.

Le client du week-end est différent de celui de la semaine. Il appartient surtout aux familles aux revenus moyens et moyens-supérieurs, les femmes préférant la semaine pour profiter des meilleures occasions. Certains consommateurs recherchent l'habillement de marque mais l'alimentaire représente encore jusqu'à 60% des dépenses.

Le marché de l'immobilier.

Le gouvernement turc offre des avantages aux sociétés étrangères désireuses de s'implanter en Turquie comme l'exemption d'une taxe douanière et des indemnités d'investissement. S'y ajoute une croissance économique qui stimule la demande de meilleurs logements et de magasins face à l'augmentation des revenus.

Selon la dernière étude menée par Urban Land Institute/Pricewaterhouse Coopers sur les perspectives

de développement dans 26 marchés dont Barcelone, Londres et Stockholm, Istanbul vient en tête devant Moscou au second rang, Milan au 3^e et Paris au 4^e. En Turquie, le marché de l'immobilier est encore plus local qu'international. Les investisseurs espèrent des rentabilités plus élevées en compensation des risques du marché comme la politique fiscale, la question des séparatistes kurdes et les tremblements de terre...

Le commerce de détail retient davantage d'attention. Avec des retours sur investissements élevés, de l'ordre de 14,5% pour un centre commercial parmi les meilleurs à Istanbul et de 16,2% à Ankara, le pays est bien plus intéressant sur le plan de la rentabilité que l'Europe de l'Ouest (à comparer avec 6% à 8% par exemple en Espagne pour de très bonnes opérations).

Les centres commerciaux se sont développés depuis les six ou sept dernières années selon Cushman & Wakefield. La plupart ont des hypermarchés pour locomotives comme les enseignes étrangères Real et Carrefour ou bien l'enseigne locale de supermarchés Gima. Certains projets en cours de construction auront soit un grand magasin soit une grande surface de l'équipement du foyer pour locomotive en plus d'un grand supermarché. Pourtant, on note une relative absence de magasins de très grande qualité de plus de 250 m². Selon des recherches récentes par CWHB, la Turquie ne compte que 24 m² de surface de plancher pour 1 000 habitants contre une moyenne de 159 m² dans les 25 Etats membres de l'Union Européenne.

Mais tout évolue rapidement. Cette année, 120 500 m² verront le jour et 2006 devrait être une année record en termes de nouvelles surfaces de plancher créées. Le promoteur local Cevahir construit un complexe commercial, résidentiel et de bureaux à Sisli dans un quartier résidentiel d'Istanbul prévu pour l'année prochaine. Il occupera 178 000 m² sur les 284 500 m² annoncés pour 2006. Ce projet représentera 3 fois la taille des plus grands centres déjà opérationnels. Les futurs projets seront occupés essentiellement par des commerçants locaux et des enseignes occidentales via des accords de franchise.

Selon Urban Land Institute, les processus de construction en matière d'urbanisme pour les futurs promoteurs et investisseurs internationaux sont ardues. Il est donc préférable de s'associer à des acteurs locaux pour réduire les tracasseries bureaucratiques.

Par ailleurs, le gouvernement a l'intention de reconfigurer la ville d'Istanbul pour réduire l'impact des tremblements de terre. Une étude, soigneusement réalisée par les officiels, révèle qu'une grande partie de cette ville est bâtie sur des zones à hauts risques. Dans ces conditions, un projet est mené et consiste à construire 500 000 maisons dans les 20 prochaines années afin d'y déplacer les habitants de ces zones. Des capitaux importants sont consacrés à l'étude de cette reconfiguration de l'infrastructure comme les routes et les réservoirs. En effet, 20% des maisons d'Istanbul doivent être soit démolies soit consolidées surtout dans la partie sud. Pour l'instant l'étude porte sur le choix des immeubles à démolir, mais l'an dernier le gouvernement a décidé de démarrer les travaux. ■

Sources : VRN/Retail World/Wall Street Journal

Centres commerciaux de magasins d'usine récents et en projets, hors des USA.

Projets	Emplacement	Promoteur	Surface en m2	Ouverture :
Allemagne : - Bremen Outlet Center - Ingolstadt Village	Brème Ingolstadt	Dr Rolf Müllman Value Retail Plc	6 497 11 922	Inc Été 2005
Angleterre : - Conditioning House - Burntwood	Bradford, Yorkshire Burntwood	Caddick Dev. London & Cambridge	10 991 21 688	Projet Projet
Autriche : - McArthurGlen	Salzbourg,	McArthurGlen Europe	25 998	2007
Belgique : - de Voorhaven - Ardennes Outlet Center	Gand Verviers	- De Gentse Voorhaven - Comer Group	8 542 14 992	Projet 2005
Danemark : - Premier Outlet Center	Ringsted	TK Dev / Miller Dev	12 999	Fin 2006
Espagne : - Factory Madrid San Sebastien - La Noria - Multi Factory Aljarafe	Madrid Madrid Séville	Neinver Frontier Outlets / FOISA Jose Carlos Vazquez	13 928 13 928 11 994	2006 en projet en projet
France : - McArthurGlen Bordeaux - Usines Center Paris Nord 2 - Villages des Marques Freeport	Bordeaux Paris Roissy Roppenheim	- McArthur Glen Europe - Klepierre / Segece - Freeport Leisure	23 213 16 491 46 425	En projet En projet 2006
Hongrie : - GL Outlet Center	Budapest	Group GL / Strabag	11 994	En projet
Irlande : - Ballymac - Kildare Village	Dundalk Kildare	ING Value Retail	15 479 9 285	printemps 2006 été 2006
Irlande du nord : - The Outlet	Banbridge	GML Estates	19 034	Juin 2006
Italie : - Fashion District Molfetta - Barberino de Mugello - Fashion District Santhia - Designer Outlet Naples - Factory Outlet Sestu - Factory Outlet Partinico - Factory Angiari	Bari Florence Milan Naples Sardaigne Sicile Verone	Sandretto / Draco McArthurGlen European Dev Sandretto / Draco McArthurGlen European Dev Gruppo Policentro Gruppo Policentro Gruppo Policentro	32 033 20 984 13 928 25 070 17 642 17 642 17 642	Juin 2005 Nov.2005 2005 2006 2005 2007 juin 2006
Pays-Bas : - Rosada Factory Oultet	Roosendaal	McMahon Dev.	12 535	Printemps 2006
Pologne : - Fashion House Gdansk - Fashion House Varsovie - Factory Wroclaw	Gdansk Piaseczno Varsovie	The Outlet / Liebrecht & Wood The Outlet / Liebrecht & Wood Neinver	23 213 23 213 10 214	Juillet 2005 Fin 2005 Décembre 2005
Turquie : - Izmit Outlet C. - Avantaj - Olivium - Deepo Outlet - Optimum	Izmit Corlu Istanbul Antalya Ankara	Bayraktar Holding Dinamik Turizm Ve/Tekstil S. Emintas Insaat, Ileri Toray Holding/Alkas C.. Volga Construc/Alkas Consult.	28 777 10 750 27 984 17 351 13 011	Avril 1997 Octobre 1997 Avril 2000 Octobre 2004 Octobre 2004
Emirats Arabes Unis : - Dubaï Outlet Mall	Dubaï	Atesco	375 000	Fin 2006

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)
Chabot & Associates / LLDI, 7 rue Fould - 78600 Le Mesnil le Roi - FRANCE - Tél/ Fax : (33) 1 39 12 17 93

dans les magasins du réseau. Au total, le groupe compte 360 magasins dont 148 Go Sport, 148 Courir et 11 Moviesport... De ce total, 28 Go Sport sont exploités à l'étranger dont 20 en Pologne, 8 en Belgique et 4 en franchise en Arabie Saoudite en accord avec le groupe Al Sawani. Un autre sera ouvert à Jeddah dans le centre commercial Serafi Mega Mall à la mi-juillet. Une coopération avec Retail Corp du groupe Nakheel, émanation du gouvernement de Dubaï, prévoit de développer le réseau Go Sport aux Emirats, Koweït, Qatar, à Oman et Bahreïn. De plus, un accord de partenariat avec Mercure International de Monaco permet au Groupe de se développer dans les Dom Tom. C'est dans ce cadre qu'une ouverture est prévue en Guadeloupe en août prochain.

Carrefour : le 1^{er} trimestre 2005 marque une reprise en France.

Au cours de cette période, le CA est en hausse de 3,9% à € 19,59 Mds par rapport à la même période un an plus tôt (+4,8% à taux de change constant). Les ventes sont en progression de 0,9% à 9,38 Mds en France soit près de 50% de l'activité totale.

En France, les hypermarchés ont enregistré une croissance de 1,6% malgré une baisse de l'alimentaire. L'effet calendaire de Pâques pèse négativement de 1,6% sur la période. Les ventes de supermarchés sont en hausse de 1,2% mais le CA à magasins comparables recule de 4,3%. Les ventes des hard discounts Ed progressent de 4,4% mais à magasins comparables elles sont en baisse de 0,8%.

À l'international, le CA à taux de change constant est en hausse de 8,7% à € 10,2 Mds. Hors France, le CA de l'Europe est en augmentation de 5,4% avec notamment +5,7% en Espagne et +4,6% en Italie. L'Asie et l'Amérique Latine sont en progression à deux chiffres de respectivement 23,5% et 11,5% (la déconsolidation du Japon et du Mexique a pris effet au 1er janvier). 300 000 m² nouveaux ont été créés au cours de cette période dont 20 hypermarchés, 37 supermarchés, 79 hard discounts et 124 magasins de proximité, portant le total à 11 261 dans le monde.

Le 2^e distributeur mondial a

signé un accord de partenariat en Italie dans la région des Pouilles avec Aligros (CA € 160 millions TTC). Cet accord concerne plus de 160 magasins essentiellement de proximité qui opèrent soit en direct soit en franchise sous les enseignes Gulliper, Gulliver, Gully et Bondi. Ils pourront passer sous l'enseigne Carrefour progressivement en fonction de leur surface. Pour cet accord, la société Sviluppo Alimentare a été créée et est détenue à 70% par Carrefour. Aligros continuera à gérer directement ses activités de cash & carry, le non alimentaires et l'immobilier.

À la fin de 2004, Carrefour Italie exploitait 1 128 magasins et réalisait un CA TTC sous enseignes de € 6 608 millions.

Casino : les chiffres du 1^{er} trimestre 2005 révèlent une stagnation de l'activité en France (+0,2%).

Le CA consolidé HT est en hausse de 1,2% à € 5,075 Mds par rapport au 1^{er} trimestre de 2004. La France, qui représente près de 80% de l'activité, a vu ses ventes rester stables avec +0,2% à 4,038 Mds malgré l'ouverture de 29 000 m² de surfaces nouvelles. Casino invoque «un effet calendaire fortement négatif» (-1,5 point), des baisses de prix de l'ordre de 30 à 60%, la progression des volumes vendus de produits à marque propre et premiers prix (+9%) affectant le CA.

En France, le CA des hypermarchés à parc comparable a reculé de 1,7%. Les supermarchés sont aussi en retrait de 1,7% malgré l'accélération de l'expansion avec 7 800 m² ouverts durant la période. Franprix et Leader Price sont en augmentation de 0,9% seulement.

À l'international, le groupe révèle une croissance de 5,3% à taux de change constants à € 1,037 Md grâce aux bonnes performances du CA aux Etats-Unis (+1%), en Amérique Latine (+19%), en Asie (+8,0%) et dans l'Océan Indien (+0,4%). La Pologne est en recul de 0,8%. En ce qui concerne les sociétés mises en équivalence, le Brésil est en hausse de 16,3%, la Colombie est en recul de 4,3% et les Pays-Bas de

9,3%.

Après Carrefour fin 2004, Casino veut créer une filiale foncière par le regroupement d'une partie de son patrimoine immobilier en France. Elle pourrait prendre le statut de Société d'Investissement Immobilier cotée en Bourse au second semestre 2005 dont Casino conservera la majorité du capital. Au total 150 sites sont concernés, essentiellement des galeries marchandes attenantes à ses grandes surfaces et les murs des cafétérias au loyer brut de € 65 millions en 2004. Cet actif est évalué entre € 800 millions et 1 Md. Par contre, les murs des hypermarchés seront conservés. Cette opération devrait permettre au Groupe de réduire sa dette de € 5,5 Mds à la fin de 2004, soit un taux d'endettement de 103%.

PAYS BALTES

VP Market s'étend à l'Est.

Dans les Pays Baltes, VP Market exploite 304 magasins sous les enseignes Minima (magasins de proximité), Media (supermarchés), Maxima et Hyper Maxima (hypermarchés) et d'autres sous les enseignes Saulutė et T-Market en Lituanie, Lettonie, Estonie et Roumanie. Leur CA s'est élevé à € 1,2 Md (+15,8%) en 2004. 1,4 Md est escompté en 2005

En Lituanie, la chaîne est leader de la distribution avec 34% de part de marché et 195 supermarchés. En Lettonie, VP représente 22% du commerce de détail avec 88 unités. En Estonie (14), ses projets portent sur l'ouverture de 20/25 nouveaux magasins et l'implantation d'hypermarchés de la chaîne Maxima à Tallinn. Sa position est dominante face à une concurrence menée par IC Baltic (15% de part de marché), Tallinna Kaubamaja et bientôt Lidl dont les premiers hard discounts verront le jour en 2006.

VP Market ambitionne d'aller au-delà des Pays Baltes et de s'implanter en Bulgarie (la première ouverture a lieu en mai 2005) et en Ukraine et

années	Lituanie	Lettonie	Estonie
2000	101	-	-
2001	144	32	1
2002	165	48	1
2003	185	80	1
2004	195	85	13

Source : Lettre de Veille Internationale →

aussi d'ouvrir 13 nouveaux supermarchés en Roumanie en 2005 qui s'ajoutent aux 7 en exploitation.

FEDERATION DE RUSSIE

Dixon's, le géant britannique de l'électronique, a signé un accord en vue d'acquérir le Russe Eldorado pour \$ 1,9 Md.

Aux termes de cet accord, Dixon's détient l'exclusivité afin d'acquérir le contrôle d'Eldorado avant 2011 à condition de prendre 10% du capital en 2008. Les autorités de la concurrence doivent donner leur accord sous 30 jours.

Eldorado domine le marché de l'électronique russe avec 18%-22% et exploite 620 magasins en Russie et en Ukraine. Il est suivi par M-Viedo (7 à 9%), Tekhnosila (3-4%) et Mir (2 à 3%). Le marché de l'électronique et de l'équipement du foyer est en plein boom et devrait voir son CA progresser de \$ 1,3 Md à la fin de 2005 et atteindre 5,6 Mds.

Dixons compte plus de 1 400 magasins au Royaume-Uni, France, Italie, république tchèque, Grèce et dans d'autres pays d'Europe.

Si la croissance économique russe connaît un ralentissement, la part de la consommation privée dans le PIB a augmenté de 7,5% en 2003 à 11,3% en 2004 selon les estimations des officiels. Le commerce de détail a généré un CA de \$ 193 Mds l'an passé en hausse de 31,8%.

Kingfisher annonce l'ouverture de son premier magasin Castorama pour la fin 2005 à St Pétersbourg.

Kingfisher annonce un investissement total de \$ 1 Md dans la création de 3 à 5 magasins nouveaux par an dans toutes les grandes villes du pays sur une période de 10 ans dont 10 à 15 à Moscou. L'autorisation du premier Castorama, dans la capitale ou à proximité, devrait être bientôt annoncée pour une ouverture au début de 2006. L'ambition du Britannique est de devenir le leader du marché du bricolage en Russie.

Le 1^{er} Castorama de St Pétersbourg, situé à proximité d'un hypermarché Lenta, sur 12 000 à 13 000 m² de surface (un investissement de \$ 20 millions) est prévu pour la fin de cette année et offrira un assortiment

de fabrication locale.

Le marché de l'équipement du foyer russe, qui doit réaliser un CA de \$ 5,3 Mds en 2005 contre 4,1 Mds en 2004, est susceptible d'atteindre 6 à 7 Mds dans les années à venir. Il est actuellement dominé par les marchés ouverts qui vendent de tout et sont très populaires parce qu'ils offrent de bons prix, un bon service et de bons emplacements.

Parmi les grandes surfaces étrangères présentes en Russie et spécialisées dans le bricolage, on trouve l'allemand Obi, le premier occidental à s'être installé dans ce pays par l'ouverture de 2 magasins à Moscou dès novembre 2003. En 2004, il a été suivi par Leroy Merlin avec 2 autres. D'où l'impact tout récent sur les marchés ouverts, les grandes surfaces offrant des prix plus intéressants. La seule grande chaîne russe de la même spécialité est Starik Khottabych dont les magasins sont bien plus petits que ceux des chaînes occidentales et dont l'assortiment est relativement limité. Mais il se vante d'être un spécialiste en se concentrant sur certains types d'articles comme le papier peint ou les revêtements de sol...

Kingfisher a lancé un avertissement sur ses résultats du 1^{er} trimestre qui seraient en baisse. Les ventes à magasins comparables reculeraient de 6% et le bénéfice d'exploitation d'environ 15%. En outre, le groupe vient d'acquérir les 13 magasins Obi de Chine plus 5 autres devant ouvrir avant la fin de l'année. Cela devrait lui permettre de porter à 50 le nombre de B&Q et de doubler ses activités dans la République.

Projets d'expansion de Sedmoi Kontinent, Pyaterochka et Perekriostok.

Sedmoi Kontinent, la seule chaîne alimentaire russe cotée en Bourse, a de grands projets et parie notamment sur l'augmentation rapide du pouvoir d'achat de ses clients. Elle a l'intention d'ouvrir 20 supermarchés par an dans les régions à partir de 2006; 17 le seront cette année. Pour partie, ce seront des hypermarchés sous enseigne « Nash » (« Nous » en Russe).

Cette société, créée en 1994, s'est lancée dans le commerce moderne à Moscou avec 24 supermarchés

urbains, ouverts 24 heures sur 24, destinés à une clientèle aisée. En 1998, la crise financière et la dévaluation du rouble l'ont contrainte à changer de stratégie et à s'intéresser aux foyers aux revenus plus faibles. C'est ainsi que sont apparus des magasins périphériques, Universam et 7 Shagov, proposant des articles à des prix moins élevés. La formule a immédiatement rencontré le succès lui permettant d'augmenter à la fois CA et part de marché.

Sedmoi Kontinent poursuit le développement de ses « 7 Shagov ». Actuellement propriétaire de 81 magasins, la chaîne est à la recherche de fusions potentielles. Elle serait même prête à passer un accord avec l'une des plus grandes chaînes du pays comme **Perekryostok**. Celle-ci contrôle 97 magasins en Russie et va augmenter son réseau de 50% cette année, s'est étendue à l'Ukraine par l'achat des 5 magasins Kiev Spar pour \$ 17 millions qu'il a l'intention de développer en investissant \$ 200 à 300 millions par an.

Pyaterochka a pour ambition d'avoir un millier de supermarchés, quadruplant leur nombre d'ici 2012, dans les deux plus grandes villes de Russie et leur périphérie contre 235 aujourd'hui. À Moscou, ils augmenteront à 500 unités en 2008 contre 115 à la fin de 2004 et 250 en périphérie contre 9 aujourd'hui et 250 près de St Pétersbourg contre 111. Pyaterochka veut aussi étendre son réseau de magasins en franchise et s'installer en Biélorussie par ce moyen. 207 supermarchés sont ainsi exploités au Kazakhstan, en Ukraine et certaines régions de la Fédération. Par ailleurs, Pyaterochka est à la recherche d'investisseurs pour prendre une participation de 30% dans son capital ce qui le valoriserait entre 1,99 et \$ 2,45 Mds. En 2004, le bénéfice net a grimpé à \$ 74,4 millions pour un CA en hausse de 46% à 1,1 Md. Cette année, elle compte investir \$ 120 millions et 190 millions en 2006.

L'expansion de ces chaînes est la conséquence de la croissance économique qui augmente les revenus et pousse les consommateurs à faire leurs achats alimentaires dans les supermarchés plutôt que sur les marchés ouverts ou dans les kiosques. Le commerce alimentaire moderne ne représente que 5,8% des \$ 112 Mds →

de ventes alimentaires en 2003 avec 395 000 magasins en Russie dont vraisemblablement 3 000 modernes.

AMERIQUE DU NORD

ETATS-UNIS

Poursuite du phénomène de consolidation des sociétés de centres commerciaux.

La poursuite du phénomène a renforcé les leaders. Dans ce contexte, les 10 premières sociétés de centres commerciaux ont augmenté leur portefeuille de 20% depuis 2003. Au 31 décembre 2004, elles contrôlaient environ 80 millions de m2 de surface commerciale. En réalité, l'importance de l'immobilier concentrée entre leurs mains a pratiquement doublé depuis 1997. Certaines ont connu un développement fulgurant essentiellement grâce à des acquisitions. **La surface GLA des 10 premiers propriétaires de centres commerciaux américains a progressé de 20%.**

1997	43,6 millions m2
2001	59,1
1998	49,3
2002	65,0
1999	51,0
2003	69,1
2000	55,9
2004	83,0

Dans le classement annuel de Retail Traffic, Simon Property est toujours au premier rang. Son portefeuille est resté relativement stable, de l'ordre de 17 à 18 millions de m2 pendant 4 ans, mais son acquisition de Chelsea Property Group l'a propulsé à plus de 18 millions. En même temps, l'écart avec le N°2, General Growth Properties, s'est resserré. GGP est au second rang depuis 1998 mais son portefeuille a grandi de 6,4 millions de m2 à 16 millions avec l'acquisition de Rouse Co en 2004.

Developers Diversified Realty, N°3 du classement avec 9,63 millions, a pratiquement doublé sa taille depuis 2003 à la suite de son acquisition du portefeuille de Henderson. Kimco Realty Corp, N°4, et Inland Real Estate Group, N°5, contrôlent plus de 8 millions. The Macerich Co et New Plan Excel sont revenus aux premiers rangs. Pour la première

fois, Mills Corp figure parmi les 10 premières sociétés avec 4,23 millions. en exploitation et réalisaient 4,8% du CA de détail. Au m2, leur CA s'élève à \$ 1 506 selon Urban Land Institute.

Les 10 premiers propriétaires de centres commerciaux américains en 2004 selon la surface totale GLA.

promoteurs	surface totale GLA (millions m2)
1 Simon Property Group	18,26
2 General Growth Properties	16,20
3 Developers Diversified	9,63
4 Kimco Realty Corp	8,1
5 The Inland Real Estate Group of Companies	8,0
6 CBL & Associates Properties, Inc	6,4
7 The Macerich Company	5,8
8 Westfield America	5,6
9 New Plan Excel Realty Trust	4,8
10 The Mills Corp.	4,2

Source : Retail Traffic

Les 10 premiers gestionnaires de centres commerciaux américains en 2004 selon la surface totale GLA.

gestionnaires	surface GLA (millions m2)
1 Simon Property Group	19,13
2 General Growth Properties	18,00
3 Kimco Realty Co	10,40
4 Developers Diversified Realty	9,63
5 The Inland Real Estate Group of Companies	9,84
6 CB Richard Ellis	7,17
7 CBL & Associates Properties Inc	6,57
8 Westfield America	6,12
9 Macerich Company	5,87
10 New Plan Excel Realty Trust	4,84

Source : Retail Traffic

Repenser les centres commerciaux.

Les centres commerciaux pourraient être en danger face à la consolidation des grands magasins et à la préférence croissante des consommateurs pour les magasins isolés. Le contexte change avec les fusions récentes de Federated et de May, celle de Kmart avec Sears, le rachat de Neiman Marcus, Penney qui fait l'objet d'un raid de la part de sociétés de capitaux privés, la lutte des grands magasins de qualité Dillard's et Saks pour leur identité sur un marché où les chaînes de discount et de luxe sont dominantes... Après 40 ans d'existence dans les centres commerciaux, les grands magasins sont devenus vulnérables depuis les années 90. Autrefois ils étaient les rois du commerce de détail. Aujourd'hui le nombre de chaînes a diminué. En 1989, on en comptait 59 représentant 6,6% des ventes de détail hors automobiles. À la fin de 2004, 18 seulement étaient

en exploitation et réalisaient 4,8% du CA de détail. Au m2, leur CA s'élève à \$ 1 506 selon Urban Land Institute.

Les grands magasins Sears se lancent dans une nouvelle stratégie par la création de concepts isolés hors des centres commerciaux ou dans des « lifestyle centers », des centres styles de vie conçus comme de petits villages. Dans le même temps, les discounts Wal-Mart et Target s'introduisent dans les malls. Autre signe des temps nouveaux : depuis ces quelques derniers mois, The Mall of America, le plus grand centre commercial du monde dans le Minnesota, cherche à doubler sa surface dont plus de la moitié est consacrée aux loisirs. Le projet le plus ambitieux est celui de Mills Corp, Meadowlands Xanadu, lequel sur 500 000 m2 de surface totale ne réservera que 100 000 m2 aux formes traditionnelles du commerce.

Depuis plusieurs années, certains promoteurs ont écarté les grands magasins pour donner la préférence à des surfaces spécialisées. En effet, un changement de locataires peut être une opportunité car cela leur permet de combler la surface par des magasins plus petits et/ou de la remplir avec des grandes surfaces spécialisées comme Dick's Sporting Goods et Bed Bath & Beyond qui génèrent des CA plus élevés et paient des loyers également plus élevés, de l'ordre de \$ 215 au m2. Par conséquent, cette nouvelle réalité révèle que le centre commercial régional traditionnel a besoin d'être repensé. En fait, 3 centres seulement sur les 37 grands centres commerciaux américains ouverts en 2004 et 2005 sont des centres traditionnels à mall fermé. Les autres étaient des « lifestyle centers » ou des complexes

à usage multiple. Aujourd'hui les promoteurs vont créer des centres où il sera possible de prendre un petit-déjeuner, acheter des meubles, aller chez le coiffeur, inviter quelqu'un à déjeuner et prendre son pressing...

On note qu'en 1995, sur 1 dollar dépensé dans le commerce de détail, 38 cents l'étaient dans les centres commerciaux mall fermé air conditionné. Aujourd'hui ce chiffre est tombé à 17 cents. Pourtant, malgré le recul de leur part de marché, les statistiques indiquent qu'ils suscitent toujours un grand intérêt. La durée des visites dans les centres a augmenté de 77 minutes en 1996 à 82 minutes en 2003 selon l'ICSC, les dépenses moyennes sont passées de \$ 28,40 par visite en 1996 à 42,20 en 2003 et le CA au m2 des magasins spécialisés était en hausse de 4,2% à \$ 3 940.

ASIE

CHINE

Changements majeurs dans le commerce de détail chinois.

À la suite de l'ouverture du commerce de détail cette année, des changements fondamentaux se produisent en Chine et indiquent que le secteur entre dans une phase de développement rapide. D'après le ministère du Commerce, ces changements portent sur :

- l'augmentation du nombre d'entreprises étrangères,
- l'augmentation du nombre d'entreprises étrangères dans le commerce de gros et de détail,
- l'augmentation du nombre de magasins en exploitation,
- l'augmentation du nombre de PME,
- l'augmentation des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce.

L'ouverture du commerce de détail a évolué avec le temps. En 1992, au début de la période de réforme économique, les entreprises étrangères pénétraient le marché chinois principalement par l'ouverture de magasins de marchandises générales. Vers 1995, les commerçants étrangers ont commencé à implanter des grandes surfaces dont Carrefour. Depuis la fin de 2004, le pays a vu la réapparition de magasins de marchandises générales et de divers types

de boutiques en franchise ouverts par des entreprises étrangères.

Dans le même temps, de nombreuses PME, des entreprises familiales et de capitaux privés, ont créé des sociétés commerciales en Chine. Certaines sociétés étrangères sont très petites et sont des joint-ventures entre deux personnes seulement. Aujourd'hui, les PME investissant en Chine proviennent essentiellement d'Asie et, plus précisément, de Hong Kong et de Macao, toutes deux sont des régions administratives spéciales de la République Populaire. Par contre le nombre de petites entreprises privées en provenance d'Europe et d'Amérique est encore très faible.

La part de marché détenue par les entreprises étrangères en Chine est encore modeste. À la fin de 2004, le gouvernement en avait autorisé 304 dans le commerce de détail. Elles ont ouvert 3 915 magasins totalisant 8,28 millions de m2 représentant US\$ 5,13 Mds de financements étrangers contractuels.

COREE DU SUD

Lente convalescence des cartes de crédit en 2004.

Les six sociétés de cartes de crédit (CCC) dont LG, Samsung, Hyundai, BC, Lotte et Shinhan ont totalisé des pertes nettes de US\$ 1,2 Md en 2004 contre 6,5 Mds en 2003. Si LG et Hyundai ont nettement amélioré leurs résultats, pourtant encore dans le rouge, Samsung a enregistré l'an passé une nouvelle perte de l'ordre du milliard de dollars. Le taux d'impayés pour l'ensemble des cartes a reculé de 28,3% en 2003 à 18,2% en 2004. C'est Samsung qui a remplacé LG l'an passé et connaît le plus élevé des taux d'impayés avec 23,0%.

	Résultat net (mio US\$)		Taux d'impayés	
	2003	2004	À fin dec.03	À fin dec.04
LG	- 4 697	-7,1	33,3%	17,2%
Samsung	- 1090	-964	27,1%	23,0%
Hyundai	- 5 263	-191	23,6%	13,3%
BC	1	6	12,6%	6,0%
Lotte	-97	44	3,9%	2,8%
Shinhan	-75	5	11,1%	5,9%
Total	-6 485	- 1 171	28,3%	18,2%

Source : Objectif Corée

INDONESIE

L'Indonésie est le pays d'Asie-Pacifique à enregistrer la plus

forte progression de son CA de détail en 2004 parmi 12 autres.

Selon une étude réalisée par MasterCard International, les ventes au détail étaient en hausse de 16,9% l'an passé contre 12,7% en Chine et 12,3% en Thaïlande, reflétant deux années particulièrement dynamiques. Dans le même temps, le Dana-reksa Research Institute déclare que l'indice de confiance des consommateurs dans les zones rurales comme dans les zones urbaines a progressé à 104,1 en février contre 96,2 en janvier. Cette progression de l'indice indique le retour progressif à une vie normale après le désastre du tsunami à Aceh. Toutefois, la confiance des consommateurs dans le gouvernement a reculé de 4,4% à 133,9.

JAPON

Les difficultés de deux grands distributeurs.

AEON, premier distributeur asiatique par le CA, qui vient de reprendre les actifs de Carrefour Japon, a clos son exercice fiscal fin février avec un bénéfice de € 443 millions. Mais il prévoit une charge de dépréciation d'actifs de € 564 millions pour l'exercice 2005/6 en raison de la baisse attendue des résultats du fait de la stagnation persistante de la consommation.

ITO Yokado a vu ses bénéfices reculer de 68% à 123 millions, une baisse entraînée par des coûts liés à des fermetures de magasins non rentables et à l'introduction d'une nouvelle méthode comptable. Ses difficultés devraient être passagères et les bénéfices devraient regimber à € 450 millions surtout grâce à ses 28 000 magasins de proximité Seven-

Eleven Japan. Pour son exercice 2005, le distributeur table sur une forte croissance de 280% de son CA à la suite de son

augmentation dans le capital de 7-Eleven Japan Inc, la maison-mère, dont il détiendra 73,8%. ■