

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

OCTOBRE 2005 - Volume VII - N°68

SOMMAIRE

INTERNATIONAL	1
EUROPE	1
FRANCE	3
ITALIE	4
PAYS-BAS	4
PORTUGAL	4
ROYAUME-UNI	4
FEDERATION DE RUSSIE	5
AMÉRIQUE DU NORD	5
ETATS-UNIS	5
ASIE	6
CHINE	6
INDE	7
JAPON	8

ETUDES

- **Opportunités en Chine pour les PME.** 1a
- **Succès des Dollar Stores.** 2a
- **Marché de l'équipement du foyer aux Etats-Unis en 2004.** 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

INTERNATIONAL

Amélioration du climat des affaires dans la Fédération de Russie.

Pour les affaires, la Russie est devenue un pays plus facile et moins cher que la Chine, l'Inde ou le Brésil dans le 3è classement annuel de la Banque Mondiale. Elle se situe au 79è rang sur 155 des pays où démarrer et exploiter une entreprise, derrière la Roumanie mais devant la Grèce. Au dernier rang, on trouve la République Démocratique du Congo.

Les 3 premiers rangs sont occupés par la Nouvelle-Zélande, Singapour et les Etats-Unis puis viennent les pays satellites de l'ancien bloc soviétiques, la Lituanie et l'Estonie respectivement aux 15è et 16è rangs.

Classement des pays.

rang	pays	rang	pays
1	Nouvelle-Zélande	54	Pologne
2	Singapour	70	Italie
3	Etats-Unis	77	Argentine
4	Canada	78	Roumanie
5	Norvège	79	Russie
6	Australie	80	Grèce
7	Hong Kong	81	Macédoine
8	Danemark	83	Moldavie
9	Royaume-Uni	86	Kazakhstan
10	Japon	91	Chine
15	Lituanie	100	Géorgie
16	Estonie	106	Biélorussie
20	Thaïlande	116	Inde
44	France	119	Brésil
52	Hongrie	124	Ukraine

Source : Banque Mondiale, Doing Business

La Banque Mondiale a félicité le gouvernement russe lui précisant toutefois qu'il lui faut simplifier les procédures d'enregistrement du foncier. En effet, selon l'étude, pour démarrer une activité dans ce pays, il faut 33 jours et 8 procédures cette année contre 36 et 9 l'an passé. Aux USA, 5 jours et 5 procédures sont suffisants. Les frais d'enregistrement du foncier en Russie sont assommants mais bon marché à 0,4% de la valeur. Mais il faut 52 jours pour compléter la démarche contre 37 jours l'an passé.

Le rythme des réformes dans la Fédération a récemment ralenti, mais

il progresse encore plus vite que dans des pays émergents concurrents. Il lui a été aussi demandé de revoir à la hausse l'âge de la retraite pour les femmes les plaçant à égalité avec les hommes soit à 60 ans contre 55 aujourd'hui.

La Banque Mondiale a ordonné à la Fédération d'éliminer les obstacles sur le partage de l'information sur le crédit, l'accélération des déclarations de douanes pour les importations et de simplifier les taxes pour la 3^e année consécutive.

EUROPE

Pour attirer les clients, promoteurs et commerçants étudient le comportement humain.

Deux promoteurs, le Portugais Sonae Sierra et le britannique Grosvenor Group Holdings, ont étudié la manière dont les clients faisaient leurs achats en 2000. Leurs conclusions sont déjà appliquées dans certaines de leurs opérations.

Dans le centre Cascais, en périphérie de Lisbonne, Sonae a découvert que la difficulté à trouver des places de parking éloignait la catégorie d'acheteurs que Sonae recherchait le

plus, celle aux revenus supérieurs qui ne fait ses achats qu'en cas de besoin. C'est pourquoi un poste de voiturier a été créé. Ensuite de nouvelles catégories de services ont été ajoutées comme le lav'auto et le nettoyage. Un lavage auto, nettoyage intérieur et voiturier inclus, coûte € 15 ou € 2,50 le voiturier seul.

Le succès de Colombo, autre centre de Sonae, situé à Lisbonne sur 120 000 m2 de surface de commerce et de loisirs, est basé sur la grande diversité des magasins et parce qu'il est facilement accessible par les transports en commun.

Dans ses centres au Portugal, en Espagne, Italie, Grèce et au Brésil, Sonae intègre des services pour les enfants et, moyennant € 2,50 de l'heure, les parents peuvent laisser leurs enfants à la garde d'un personnel qualifié. Il cible aussi les clients sensibles à la mode et ceux qui n'achètent que les vêtements dont ils ont besoin par des suppléments publicitaires intégrés à des revues et journaux pour promouvoir le centre commercial Norte à Oporto (Portugal).

Sonae s'intéresse aussi au cinéma pour les consommateurs, qui ne veulent pas que faire des achats quand ils vont dans un centre commercial.

Bluewater, situé dans le Kent (Angleterre), propriété de plusieurs investisseurs dont l'australien Lend Lease et le britannique Prudential Property Investment Managers, a adopté une approche similaire dans son centre de 148 700 m². 22 000 personnes ont été étudiées dans la zone géographique quand le centre était en construction. L'objectif était de trouver quelle devait être l'offre du centre. Il comprend 3 zones principales conçues pour plaire aux différents clients. La zone « Guildhall » présente la haute mode et des marques style de vie comme sur Regent Street ou Bond Street à Londres, ciblant les jeunes à la mode. « The Rose Gallery » représente des magasins types d'un centre-ville anglais comme un grand magasin John Lewis Partnership pour les classes moyennes; « Thames Walk » comporte des zones de loisirs dont un cinéma de 13 salles, des bars et restaurants. De plus, quand le promoteur a découvert que la sécurité

était un sujet d'inquiétude, il a notamment créé sa propre police.

Taux de vacance dans les centres commerciaux européens.

Les restrictions en matière d'urbanisme ont entraîné une diminution de l'offre et un faible taux de vacance, en moyenne de 4,2%, et renforcent l'attrait des centres européens auprès des investisseurs selon l'IPD European Shopping Centre Digest de CB Richard Ellis.

En 2004, le taux de vacance a surtout reculé dans les pays connaissant la plus forte progression des dépenses de consommation à l'exception de trois où il est resté stable, l'Irlande, la Norvège et le Royaume-Uni. Par contre, il était relativement faible dans ces pays en 2003.

Dans les centres commerciaux air conditionné américains, le taux de vacance est très faible dans les grands centres régionaux d'au moins 100 000 m² avec une moyenne de 2,5% en 2003 contre 4,4% dans les centres plus petits de 50 000 à 80 000 m² et 10,2% pour les centres de moins de 50 000 m². On constate la même tendance en Europe, aux Pays-Bas et en Suisse. C'est l'inverse dans les centres de plus de 25 000 m² en France, Allemagne, Norvège, Portugal et Suède où les taux de vacance sont plus élevés que dans les petits.

On constate en regardant la date de la construction qu'en France, au Portugal, en Suisse et aux Pays-Bas, les centres bâtis après 1994 ont un taux moyen de vacance plus faible que les centres plus anciens. C'est l'inverse au Danemark, en Espagne et au Royaume-Uni où ces centres plus anciens connaissent des taux moyens plus faibles.

Cinq années de vacance en centres commerciaux (% des revenus)

	2000	2001	2002	2003	2004
Danemark	1,2	1,9	2,3	4,7	3,1
France (% de s.de plancher)	6,9	4,8	4,8	5,8	4,5
Allemagne	3,5	3,1	5,6	5,4	5,4
Irlande	8,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Pays-Bas	1,4	2,3	2,3	1,8	1,6
Norvège	0,8	1,0	1,0	2,7	2,7
Portugal (% de s.de plancher)	0,7	0,5	5,4	4,2	5,0
Espagne (% de s.de plancher)	-	5,5	4,5	4,3	3,0
Suède	6,5	8,3	7,0	7,7	6,8
Suisse	-	-	-	4,2	3,9
Royaume-Uni	4,4	4,0	3,6	3,2	3,4

Source : CBRE

En bref...

Ikea : ouverture du 3^e magasin moscovite (30 000 m²) mi-septembre, à Kotelniki, au sud-est de la ville, sur un site qui pourrait éventuellement inclure un Mega Mall, un parc de loisirs et un hôtel. Cette opération est le fruit d'un joint-venture, le premier pour la société suédoise, avec un gros agriculteur propriétaire du site, lequel détient 25% du projet...

Les supermarchés Pyaterochka, cotés à la Bourse de Londres, veulent investir \$ 2 Mds sur 8 ans dans l'ouverture de 120 hypermarchés Karusel en Russie, d'après Vedomosti. Deux seront ouverts avant la fin de l'année à St Pétersbourg, où l'on en compte déjà 3, et 10 autres l'an prochain à Moscou et St Pétersbourg. Le coût par unité est d'au moins \$ 15 millions et la rentabilité est attendue d'ici 5 à 6 ans...

Wal-Mart, qui s'intéresse à la Russie, Pologne et Hongrie, achèterait dès octobre les 7 hypermarchés Cora hongrois du groupe Louis Delhaize. Dans ce cas, il se heurtera à la concurrence de Tesco, première chaîne d'hypermarchés en Hongrie avec 6 unités plus 10 à 12 autres avant la fin de cette année. Comme le pays risque d'être saturé en grandes surfaces, le Britannique songe à ouvrir plusieurs petits magasins de 1 000 m² de surface de plancher...

Wal-Mart acquiert en octobre l'ensemble des supermarchés Sonae brésiliens, 4^e chaîne locale de grandes surfaces alimentaires et leader du marché dans le sud du pays avec un CA de US\$ 9,7 Mds...

B&Q a acheté 4 nouveaux magasins de bricolage Obi à Shanghai (Chine), après une première reprise de 4. Cinq ouvertures devaient voir le jour fin septembre et cinq sont en projets qui porteront le total à plus de 50 à la fin de l'année, l'objectif ultime étant une centaine à l'horizon 2010. En Chine, B&Q réalise un →

CA de US\$ 3,2 Mds. Au 1^{er} semestre, les ventes étaient en hausse de 35% et les bénéficiaires étaient trois fois ceux de 2004 à la même époque...

Carrefour a prévu une forte expansion en Malaisie et passera de 8 hypermarchés actuellement à 22 en 2008. Ce seront des magasins isolés et non plus les locomotives de galeries commerciales...

Home Depot et Lowe pourraient voir leurs ventes augmenter après le passage de l'ouragan Katrina.

La plupart des entreprises a publié le CA à parc comparable en août, 4 jours après son passage, et annoncé des chiffres en ligne avec leurs propres prévisions. Seules quelques-unes s'inquiètent pour septembre. 126 magasins **Wal-Mart** ont été touchés, 40 ont été fermés pendant 4 jours après le passage. De ce fait et à cause de l'augmentation du prix de l'essence, le géant a revu à la baisse ses prévisions de CA à magasins comparables pour septembre à 2%-4% contre 4%-6%...

Tesco étudie le marché américain en vue d'une prochaine acquisition... Carrefour se retire des républiques tchèque et slovaque par échange d'actifs avec Tesco : les 15 hypermarchés Carrefour de ces deux pays contre les 5 Tesco de Taïwan...

Coca-Cola doit revoir ses contrats en Russie...

L'observatoire fédéral anti-monopole a menacé de sanctions l'entreprise américaine au motif qu'elle viole la législation sur une telle ampleur que, selon les observateurs, elle pourrait affecter le secteur des boissons alcoolisées et non alcoolisées. C'est notamment le cas à Krasnoïarsk où Coca-Cola a été avertie localement.

Coca-Cola doit s'incliner et reste sous étroite surveillance d'autres autorités locales. Sinon elle risque non seulement des amendes mais aussi l'interdiction de toute activité en Russie.

FRANCE

Très bonne année 2005 pour Ikea France avec une croissance à deux chiffres.

Ikea, N°3 français du marché du meuble derrière Conforama et But, a réalisé un CA de € 1,268 Md HT au cours de l'exercice 2004/2005, clos le 31 août, en hausse de 15,5% et de 11% à périmètre comparable soit une progression 4 fois supérieure à celle du marché.

En France, Ikea exploite 17 magasins et, comme son objectif pour 2006 est de devenir le N°1 de l'aménagement intérieur dans l'hexagone, l'entreprise a prévu d'investir € 150 millions. Pour atteindre son but, il lui faut compter 30 à 35 unités soit 2 nouvelles par an. Montpellier a vu le jour fin septembre et Marseille La Valentine est prévue en août 2006, 2 seront agrandies (Toulouse et Franconville) l'année prochaine.

Son autre objectif est une baisse significative des prix de -5% sur les produits du catalogue tout en se concentrant sur la cuisine et la chambre.

Le groupe suédois, présent dans 24 pays, exploite 196 magasins. Avec les franchisés, le total grimpe à 220 magasins dans 33 pays. Il a réalisé sur l'année un CA de € 14,8 Mds (+15%) dont 81% en Europe, 16% en Amérique et 3% en Asie. Ses 5 principaux marchés sont l'Allemagne, les USA, le Royaume-Uni, la Suède et la France. Pour le nouvel exercice 2005/6, six magasins sont prévus : Moscou (ouvert mi-septembre 2005), Padoue, Chicago, Guangzhou (Chine), Erfurt et le premier du Japon à Tokyo en avril 2006.

Casino a introduit en Bourse fin septembre sa foncière consacrée aux galeries commerciales. Résultats en baisse du Groupe au 1^{er} semestre et toujours des difficultés chez Laurus.

Mercialys détient un portefeuille de galeries attenantes aux hypermarchés et supermarchés du Groupe, soit un actif composé de 147 sites français, totalisant 547 000 m² GLA, un patrimoine évalué à € 957,5 millions et générant l'an dernier des loyers facturés de 66,9 millions. Les murs des hypermarchés et supermarchés du Groupe ne sont

pas inclus dans l'opération et sont conservés en propre. L'objectif consiste notamment à réduire le ratio d'endettement du groupe à moins de 100% à la fin de 2005 contre 107% au 30 juin.

Mercialys prévoit un programme d'investissement sur le marché de l'immobilier commercial financé par une augmentation de capital de € 200 à 230 millions lors de l'introduction en Bourse dont 25 à 35 millions auprès d'Axa. Dans l'opération, l'assureur apporte à la foncière pour € 61 millions d'actifs contre 6,5% du capital et grimpera par au moins € 25 millions supplémentaires.

Lors des 6 premiers mois de l'exercice, la rentabilité du Groupe Casino est en baisse dans un contexte de consommation atone et un recul ponctuel de la contribution aux Etats-Unis. Le résultat opérationnel courant a diminué de 11% à € 422,7 millions et le bénéfice net part du groupe de 11,1% à 191,8 millions pour un CA consolidé de 10,4 Mds HT (+1,6%). Au cours de cette période, le Groupe a pris le co-contrôle du brésilien CBD et le contrôle total de Vindémia, leader dans la zone de l'Océan Indien.

Laurus, 2^e groupe de distribution aux Pays-Bas, dont Casino détient 45% du capital, est dans sa 3^e année de restructuration. Il a enregistré une baisse de 10% de son CA au 1^{er} semestre 2005 à 1,46 Md. Hors l'élément exceptionnel d'une provision de 47 millions de fonds de pension, le déficit atteint 46 millions. Sinon Laurus dégage € 2 millions de bénéfice net. C'est sa 4^e année de perte consécutive dans un contexte de guerre des prix et de faible consommation.

Hyparolo : Carrefour est contraint par la cour d'appel de Paris à lancer une OPA sur les titres de son franchisé Hyparolo et/ou les membres de la famille Arlaud dans les 3 mois à venir.

En janvier 2005, Carrefour a pris une participation de 50% dans Hofidis II, holding de Hyparolo, lequel détient 57,8% du capital de Hyparolo, Carrefour conservant ses 20% dans Hyparolo coté en Bourse. En échange, Hyparolo a pris 100% de sa filiale roumaine, laquelle appartenait conjointement à Carrefour et à Hyparolo. →

Carrefour avait aussi accepté d'acheter au moins 10% supplémentaires du holding et de prendre le contrôle de Hyparlo en janvier 2012, voire avant. En février, l'Autorité des Marchés Financiers avait exonéré Carrefour d'une OPA sur la totalité du capital de Hyparlo. Les termes de l'accord entre les deux sociétés donnaient à Carrefour un double vote en cas de désaccord avec Hyparlo. D'où un changement de contrôle, qui excluait les petits porteurs d'actions, et un recours en justice contre cette décision.

Cette opération ne change en rien la stratégie de Hyparlo, principal franchisé du N°2 mondial de la distribution qui se poursuivra autour du renforcement de la position des 12 hypermarchés français et de l'accélération du développement de la Roumanie. Le partenariat entre les deux entreprises sera maintenu dans les conditions actuelles à savoir l'exploitation des hypermarchés sous enseigne Carrefour. Hyparlo restera propriétaire à 100% de sa filiale roumaine (4 hypermarchés, un 5^e à Ploiesti prévu en octobre et 2 autres en 2006).

ITALIE

Les investisseurs étrangers sont intéressés par la construction de centres commerciaux modernes car le marché est insuffisamment équipé.

Malgré son grand attrait car de nombreuses villes ne sont pas bien équipées sur le plan commercial, il est très difficile de s'implanter en Italie et, pour la plupart, les promoteurs sont soit locaux soit régionaux. Or, le marché immobilier résiste bien à la faiblesse générale de la consommation.

Les années 2003 et 2004 ont vu l'apparition de grandes galeries commerciales de 20 000 à 40 000 m². Puis ce furent les parcs d'activités commerciales, les centres commerciaux de magasins d'usine et de loisirs. Entre 2005 et 2007, il est prévu que la surface de plancher augmente de 45% à plus de 3,8 millions m² d'après JLL.

Comparativement, peu de projets voient le jour à Milan et pourtant 3 grands centres commerciaux sont en cours de construction dans le

couloir situé entre le cœur de Rome et l'aéroport de Fiumicino. Ce sont : Lunghezza (70 000 m²) d'ING Real Estate dont l'ouverture est prévue pour 2006 ; Porta di Roma, de surface similaire, construit par le promoteur local Lamaro et le groupe américain Simon et le 3^e, Centro Leonardo (60 000 m²), construit par l'italien Caltagirone.

En Italie du Centre, le promoteur américain The Mills Corp va restructurer un site historique à Rome et y ouvrir le centre commercial et de loisirs, Mercati Generali, sur 77 110 m² à 2kms du Forum et du Colisée, en association avec 5 partenaires locaux.

Si les promoteurs et investisseurs internationaux ont tendance à cibler l'Italie du Nord, un plus grand nombre de chaînes étrangères de grandes surfaces comme Auchan et Carrefour investissent aussi au Sud. La première opération importante dans le sud du pays a été réalisée par l'investisseur néerlandais Corio quand il a acquis Marcianise Center à Naples pour € 175 millions en juin 2003. Pradera a été aussi un pionnier en Italie du Sud par son achat de La Tenutella Retail Park (38 000 m²) à Catane (Sicile) pour € 58 millions dont les travaux doivent prochainement commencer.

Selon JLL, 700 000 m² de surface nouvelle seront sur le marché au centre du pays en 2007 contre 1,25 million de m² dans le Sud. Ce sont deux régions dans lesquelles les grands centres voient le jour et 915 000 m² de surface nouvelle y sont prévus en 2007. La Sicile gagnera 590 000 m² supplémentaires, le Centre 510 000 m² et la Campanie 390 000 m². Ce sont des régions intéressantes pour des investisseurs car elles présentent des taux de capitalisation attractifs et de meilleures rentabilités que les marchés sous-équipés et matures du nord du pays.

PAYS-BAS

Royal Ahold : au 2^e trimestre, les chiffres restent stables dans un environnement concurrentiel avec un CA HT en recul de 0,9% à € 10,4 Mds. Hors impact des monnaies, il est en hausse de 0,5%. Le bénéfice net s'est élevé à € 130 millions contre une perte nette de

28 millions l'an passé à la même époque et le bénéfice opérationnel à 248 millions contre 217 millions. La dette nette a reculé de 5,6% soit de 0,4 Md.

Ahold vend à Wal-Mart sa participation indirecte de 33% dans Carhco, un joint-venture d'Améri- que centrale.

Carhco, le plus gros commerçant de la région, détient 85,6% de La Fragua, chaîne de grandes surfaces alimentaires au Guatemala, Salvador et Honduras. Il contrôle Corporacion de Supermercados Unidos (CSU), exploitant de grandes surfaces au Costa Rica, Nicaragua et Honduras. Au total Carhco compte 363 magasins dont 120 au Guatemala, 57 au Salvador, 32 au Honduras, 124 au Costa Rica et 30 au Nicaragua au CA de \$ 2 Mds en 2004.

CSU est propriétaire de Corporacion de Companias Agroindustriales, fournisseur de produits frais pour CSU, et de La Fragua, fabricant de MDD.

PORTUGAL

Sonae Sierra : ouverture le 23 novembre du centre commercial Serra à Covilha.

- 17 866 m² de surface GLA,
- 86 boutiques dont 34 enseignes internationales,
- 6 locomotives dont un hypermarché Continente,
- 15 restaurants,
- un multiplex de 4 salles,
- parking de 912 places,
- commercialisation : Sonae Sierre, Cushman & Wakefield Healey & Baker,
- promoteur : Serra Shopping,
- zone de chalandise : 109 000 personnes vivent à 30 minutes en voiture et 37 000 à 10,
- CA escompté € 24,5 millions la 1^e année d'exploitation hors chapelet de fast foods et hypermarché,
- investissement : € 27,6 millions.

ROYAUME-UNI

Kingfisher, chute de 23% du résultat semestriel.

Le N°1 européen du bricolage (Brico Dépôt au Royaume-Uni, Castorama en France) a accusé un recul de son résultat avant impôts et exceptionnels de 23% à £ 254,3 mil- →

OPPORTUNITES EN CHINE POUR LES PME.

Pour nombre de PME d'Europe et d'Amérique du Nord, la perspective de travailler en Chine peut être décourageant. En fait, leur peu d'enthousiasme vient du fait qu'elles sont de plus en plus vulnérables sur plusieurs fronts : elles perdent non seulement l'occasion de vendre des marchandises et des services sur ce continent et d'importer des produits à faible coût dans leurs usines et ateliers mais aussi d'affronter une nouvelle concurrence chinoise chez eux.

Plutôt que d'attendre passivement l'arrivée de ces concurrents étrangers sur leur propre terrain, les PME peuvent mener à bien une stratégie leur permettant de surmonter les obstacles sur ce continent lointain. Nombreuses sont celles qui sont prêtes à déployer des ressources pour identifier les fournisseurs chinois de qualité ou à essayer de comprendre les goûts des consommateurs locaux. Mais elles n'ont pas non plus le temps ni les moyens pour recruter du personnel et gérer des exploitations locales.

Une fois qu'elles auront dépassé ces difficultés, il sera peut-être trop tard : leurs clients multinationaux, dont le développement est rapide en Chine, auront peut-être déjà créé des réseaux de fournisseurs locaux. Bien plus, comme ces fournisseurs affûtent leurs armes en répondant aux demandes des multinationales, ils seront encore mieux placés pour lutter à la fois en Chine et à l'étranger. On sait que le textile souffre déjà de la levée des quotas sur les exportations en provenance de ce continent. Dans un futur prévisible, la poursuite de la libéralisation des exportations affectera probablement des secteurs comme les machines-outils basiques, les composants automobiles, l'ameublement pour le foyer et le bureau.

Les sociétés occidentales voulant s'introduire sur ce marché songent à des associations avec des entreprises locales, une bonne approche pour certaines, mais que même les grandes multinationales considèrent comme un très grand défi. En effet, identifier un partenaire fiable à des milliers de kilomètres peut se révéler une tâche énorme en temps et en ressources pour une direction d'entreprise. Une fois que les partenariats ou les joint-ventures sont en route, les PME découvrent souvent que leurs points de vue sur des sujets importants diffèrent sensiblement de ceux des Chinois comme la maîtrise du capital, la participation et le contrôle des opérations.

Par chance, les PME disposent de moyens plus efficaces pour se développer en Chine. Pour la plupart, elles appartiennent à de puissants commerçants nationaux susceptibles de les aider dans leurs recherches et de partager les ressources dans certains secteurs d'activité.

Par exemple, une grande entreprise commerciale pourrait créer une centrale d'approvisionnement partagée afin de sélectionner des centaines de fournisseurs chinois potentiels, d'établir une petite liste de personnes qualifiées et répondre ainsi aux demandes de ses partenaires. Cette centrale pourrait proposer son expérience dans des domaines comme la négociation de contrats, la gestion des réseaux de fournisseurs, la garantie de la qualité...

Ces grands corps commerciaux pourraient aussi vouloir s'associer à des propriétaires de parcs industriels ou de zones en développement pour construire des locaux partagés que les petites PME étrangères pourraient utiliser comme base de fabrication. S'associer à un parc industriel chinois donnerait ainsi à leurs partenaires étrangers l'accès à une infrastructure et à des ressources partagées susceptibles de les aider dans leur phase de démarrage. Elles pourraient aussi profiter d'économies d'échelle en partageant les études de marché, les vendeurs et l'accès aux canaux de distribution.

Rassembler des moyens au sein d'un même organisme n'est que l'une des facettes possibles. Une société pourrait aussi renforcer ses liens avec ses clients multinationaux les plus importants dont nombreux sont ceux qui se développent en Chine et préféreraient s'approvisionner par le même réseau de fournisseurs que chez eux. Par conséquent, des multinationales seraient prêtes à aider les fournisseurs de leurs infrastructures nationales, à créer des liens avec des parcs industriels, traiter les opérations d'investissement de capitaux en Chine et recruter du personnel qualifié. Certaines pourraient vouloir même partager leur expérience en matière de gestion et aider les fournisseurs à accélérer le lancement de leurs exploitations chinoises.

La plupart des PME industrielles doit affronter les défis posés par le pays ou risquer de disparaître sur leurs propres marchés dans les années à venir. Réduire les coûts opérationnels est essentiel. Mais elles peuvent traduire la menace chinoise en une opportunité si elles groupent des ressources et partagent des expériences et des moyens divers. Cette approche ne devrait pas nécessiter de gros investissements en capital. Par contre, elles devraient essayer de renouveler, voire de drainer, la même énergie d'entreprise que lors de leur création. Avec un peu d'aide de leurs pairs dans la même activité ou de multinationales clientes, elles peuvent découvrir qu'elles sont capables d'une plus grande efficacité sur le marché chinois qu'en s'y implantant toutes seules. ■

Source : McKinsey

Succès des Dollar Stores.

Ils attirent tous les types de consommateurs , toutes les tranches de revenus et sont une arme stratégique dans un contexte de déflation.

Cette nouvelle génération de magasins constitue le segment de détail dont la progression est la plus rapide et constitue une alternative aux consommateurs qui estiment que Wal-Mart est un peu trop cher ! En général ce sont des magasins plutôt spartiates aux frais généraux très faibles, généralement situés dans des centres sommaires de seconde zone aux coûts fonciers réduits. Ils économisent sur le marketing (par exemple Family Dollar imprime une seule et unique publicité par an) et emploient en moyenne 4 personnes par magasin. Les fins de séries et les surplus constituaient au départ une partie de leurs produits mais ils ont aujourd'hui évolué en introduisant davantage de produits alimentaires. Le prix habituel était généralement autour d'un dollar.

Parmi eux on distingue trois catégories : les chaînes à prix unique comme Dollar Tree, les chaînes de grande qualité/prix comme Dollar General et les spécialistes des fins de séries comme Big Lots. La définition a évolué avec le temps car aujourd'hui ils comprennent des chaînes de discount spécialisées dans le véritable discount n'offrant pas uniquement des marchandises à un dollar.

Profil du magasin.

s.de v	de 200 à 1 000 m2 selon les chaînes
assortiment	1 000 à 10 000 références, des produits non alim. de marques propres ou génériques
positionnement	prix en moyenne 10% inférieurs aux discounts traditionnels
clientèle	faibles revenus et de plus en plus élevés
concept	articles à US\$ 1

Selon une récente étude menée par DSN Retailing Today, on compte 1 047 sociétés de détail aux USA et 26 au Canada dont la progression est similaire. En effet, outre les supercenters, les Dollar Stores sont le segment dont la croissance est la plus rapide car ils étaient déjà au nombre de 30 000 en 2004 dont près de 4 500 ouverts par les cinq premières chaînes durant les cinq dernières années. 9 000 sont attendus pour 2009.

Les Dollar Stores en chiffres.

Nbre de stés avec	... mag	nbre total de mag.	% du nbre total de mag.	% des ventes totales
15	201+	21 757	74,3%	61,2%
37	51-200	3 781	12,9	16,6
94	11-50	2 068	7,1	7,9
120	4-10	705	2,4	2,7
754	1-3	975	3,3	8,1

Source : Chain Store Guide, filiale de Lebhur Friedman

Aujourd'hui plus des deux-tiers des foyers américains se rendent dans les « Dollar stores » soit en moyenne 13 visites par an et un panier moyen de \$ 17. Si les foyers aux faibles revenus représentent le cœur de leur clientèle, ce sont les foyers aisés de \$ 70 000 et plus qui progressent le plus vite. En effet, plus du tiers dispose de \$ 50 000 et plus.

- <\$20 000	59%
- 20 000/29 999	57
- 30 000/39 999	51
- 40 000/49 999	47
- 50 000/74 999	43
- 75 000/99 999	37
- > 100 000	29

source : Retail Forward

75% des Américains apprécient d'y faire leurs achats et croient que les prix sont tout aussi intéressants voire plus que chez Wal-Mart. Chez Dollar General, ils sont à \$1, 2 ou 3, chez Dollar Tree, c'est \$ 1. Les visites sont planifiées. Pourtant, plus du quart des clients déclare que leur dernière visite s'est faite par impulsion sans achat particulier en tête.

Leur assortiment a évolué depuis leur dépendance des fins de séries, des surplus et des marques propres vers des marques connues, s'élargissant aujourd'hui à davantage d'alimentaire grâce à des périssables et à l'installation de vitrines réfrigérées en magasins. Les marchandises recherchées sont les produits d'entretien (45%), les cartes de vœux et emballages cadeaux (34%), les snacks (26%), les bonbons (24%) et la décoration pour la maison (18%).

Les Dollar Stores ont vu leur CA progresser en 5 ans de US\$ 31 Mds à plus de 42. La croissance peut se maintenir à la hausse avec une moyenne annuelle de 5,4% et même atteindre jusqu'à 55 Mds en 2009 d'après les estimations de Retail Forward.

En 2000, les 10 chaînes leaders représentaient 44% de l'activité et aujourd'hui elles en contrôlent près des deux tiers. En 2009, elles pourraient exploiter 27 000 magasins contre 20 000 en 2004. Pour maintenir leur réussite et attirer de nouveaux clients, il leur faudra maximiser le potentiel des magasins existants, améliorer les processus de distribution alimentaire, développer les marques propres et leurs capacités d'approvisionnement direct, proposer des conditions alternatives de paiement. Il leur faudra aussi augmenter la fré-

quence des visites, le montant du panier moyen et poursuivre leurs investissements dans leurs réseaux.

Pour se défendre et retenir leur clientèle, certaines chaînes de supermarchés ouvrent des sections « Dollar » dans leurs rayons marchandises générales, une stratégie qui semble impé- rative dans un contexte âpre de guerre des prix. ■

Les chaînes leaders de Dollar Stores.

stés	CA annuel 2004 (\$)	variation depuis 2003	nbre magasins
1 Dollar General*	7,66 Mds	13,19%	7 596
2 Family Dollar**	5,28	11,20	5 700
3 Save-A-Lot/Deals	4,70	6,80	1 422
4 Big Lots	4,37	4,82	1 500
5 Dollar Tree	3,12	11,68	2 830
6 Fred's	1,44	10,59	613
7 99 Cents Only	980 millions	13,56	224
8 Variety Wholesalers	750	0,00	550
9 Grocery Outlet	590	1,69	122
10 National Wholesale Liquidators	499	29,95	50

Source : DSN Retailing Today * exercice clos le 30 août 2004 ** hors CA de Deals

ETUDE

MARCHE DE L'EQUIPEMENT DU FOYER AUX ETATS-UNIS EN 2004.

L'an passé, l'activité a atteint un nouveau record avec un CA de \$ 435,9 Mds, dégagant une augmentation de 13% par rapport aux 385,6 Mds de 2003, largement stimulée par le boom de la construction et l'inflation. Les prix du bois de charpente et du bois de construction étaient en hausse de 20% mais ils ne représentent que le quart des ventes totales de cette catégorie selon le Département du Commerce. Les deux géants de la spécialité sont les deux chaînes Home Depot et Lowe's.

Les 10 premières chaînes par le CA en 2004.

rang 2004	rang 2003	stés	CA 2004 (\$ Mds)	variation (%)	mag. 2004
1	1	Home Depot	73,09	12,8	1 890
2	2	Lowe's Companies	34,46	18,2	1 087
3	3	Wal-Mart	16,20	10,9	3 702
4	4	Sears	10,00	0,0	1 115
5	5	CCA Global Partners	8,70	8,8	2 385
6	6	Menards	7,00	15,4	198
7	7	Sherwin-Williams	3,97	14,6	2983
8	8	Stock Building Supply	3,58	31,0	243
9	9	84 Lumber	3,46	33,9	463
10	10	Lanoga	2,75	40,9	252

Source : NHCN

Selon le ministère américain du Commerce, ce sont les magasins de bois de construction/home centers et les magasins de marchandises générales qui ont connu les plus fortes hausses de leur CA avec respectivement 16,8% et 3,0% en 2004. Elles ont été les plus faibles dans les rayons spécialisés des grands magasins (+0,5%).

Segmentation du marché : répartition du CA total selon les divers créneaux d'activité.

	CA (\$ Mds)	% du total
Home centers/chantiers de bois	300,50	68,94
Jardineries	40,49	9,29
Grands mag.*	34,56	7,93
Mag.revêtements de sol	20,44	4,69
Bazars	19,01	4,36
Autres mag.marchandises générales*	11,47	2,63
Peinture et papiers peints	9,44	2,17

*n'inclut que les gros équipements, les articles durs, de jardinage et tous articles d'amélioration du foyer selon le Département américain du Commerce. Les grands magasins comprennent les distributeurs de masse et les discounts comme Sears et Wal-Mart

Progression du secteur.

La progression de 13% du CA en 2004 a doublé par rapport aux 6,2% de 2003 et quadruplé par rapport aux 3,5% de 2002 (\$ 339,7 Mds). Les cinq premières chaînes, dont Home Depot (\$ 73 Mds), Lowe's (36), Wal-Mart (16), Sears (10) et CCA Global Partners (8,7) ont représenté environ \$ 144,5 Mds, soit 66,6% du CA total réalisé par les 500 sociétés de l'activité l'an dernier.

Si l'année a été bonne pour les matériaux de construction, elle ne l'a pas été pour les jardinerie dont la progression n'est que de 3,2% en raison de la concurrence forte et tenace des grandes surfaces. Leur part de marché a reculé de 9,70% en 2003 à 9,29% en 2004. En fait, les commerçants ont été touchés par le mauvais temps : un printemps froid et pluvieux dans de nombreux coins du pays et une température inférieure à la normale en mai. Par contre, les gros équipements électriques d'extérieur se sont bien vendus partout. Les spécialistes des revêtements de sol ont réalisé aussi de bonnes ventes en 2004, selon National Home Centre News, avec une augmentation de 9,6% du CA pour les 30 premières entreprises.

Home Depot et Lowe's continuent à construire des magasins-entrepôts de différents formats et surfaces. Ensemble, ils ont ouvert 318 établissements l'an passé. Si Home Depot est plus important (\$ 73,1 Mds) que Lowe's (36,5 Mds), le second progresse plus vite (+18,2%) que le premier (+12,8%). Sears ne dévoile pas la répartition du CA de ses filiales, mais globalement, le CA de son activité équipement du foyer a reculé de 2% l'an passé selon les estimations de NHCN. Depuis Sears a fusionné avec Kmart et sa division Orchard Supply est mise en vente.

- La Lettre de la Distribution Internationale -

Le puissant Wal-Mart, 3^e acteur du classement avec un CA de \$ 16 Mds en 2004, a enregistré une progression de 2,9% de ses ventes à parc comparable dans cette activité au 1^{er} trimestre 2005 contre 2,1% pour Home Depot et 3,8% pour Lowe's (contre 9,9% un an plus tôt à la même époque). L'habitat est toujours en plein boom. Les mises en chantier en avril ont dépassé de 11% celles de l'an passé d'après le ministre du Commerce et les ventes de maisons individuelles atteignent des records pour le second mois consécutif.

Type de clientèle (en % du CA)

- bricoleurs/propriétaires de leur habitat :
\$124,43 Mds 57,4%
- professionnels du bâtiment :
\$ 82,68 38,1%
- PME :
\$ 9,24 Mds 4,3%

À long terme, les capitaux investis dans l'amélioration de l'habitat devraient croître au rythme annuel de 3,9% entre 2006 et 2009. Malgré le risque que représentent la hausse du prix de l'essence, des taux d'intérêt et

une faible expansion à l'étranger, certains économistes s'attendent à une nouvelle augmentation du marché de l'habitat et de la rénovation. ■

Répartition du CA des 500 plus grandes sociétés selon 15 catégories de produits.

catégories	CA (\$ Mds)	%
Articles de ménage	2,3	1,0
Décoration	4,7	2,2
Toitures	7,7	3,6
Bazar	8,3	3,8
Cuisine/WC	9,7	4,5
Electricité/éclairage	13,5	6,2
s.de bain/plomberie	15,0	6,9
Autres matériaux construction**	15,1	7,0
Portes et fenêtres	15,4	7,1
Autres*	11,5	5,3
Poutres et contreplaqué	38,2	17,6
Revêtements de sol	22,0	10,1
Jardin	19,6	9,0
Outils	17,0	7,9
Peinture et divers	17,0	7,8

* gros équipements inclus ** inclut maçonnerie source : NHCN

LA FEDERATION EUROPEENNE DE LA FRANCHISE

organise en collaboration avec le
Comité Royal Belge de la Distribution
le colloque :

LA FRANCHISE EN EUROPE Opportunités et Défis

À Bruxelles
Le 18 octobre 2005

Pour s'inscrire, s'adresser à la Fédération Européenne de la Franchise, EFF
Avenue Louise 179, 1050 Bruxelles tel 32 (0) 2 520 16 07



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

lions (€ 377,86 millions) pour un CA en hausse de 3,3% à £ 4,079 Mds (€ 6,06 Mds). Ce sont les marchés internationaux, Pologne, Chine et Taiwan qui tirent les chiffres alors que les ventes reculent de 2,2% à £ 2,2 Mds (€ 3,26 Mds) au Royaume-Uni.

Dans ce contexte, le groupe a prévu de fermer 22 magasins sur un total de 435 B&Q en Grande-Bretagne et de rénover 16 autres moyennant un investissement total de £ 200 millions (€ 297 millions). L'entreprise souffre de la morosité des consommateurs après les attentats de juillet à Londres, d'un marché immobilier en stagnation et du renforcement de la concurrence menée par Asda qui développe son rayon maison.

En France, Castorama a vu son CA baisser de 3,2% et son résultat de 16% à £ 56 millions (€ 83,20 millions) dans un contexte de consommation médiocre. À taux constant, le CA total en France a augmenté de 4,7% à £ 1,38 Md (€ 2,05 Mds) et le résultat est en chute de 2,2% à £ 102,0 millions (€ 151 millions).

CA (£ millions)	
2003	2004
3 948	4 079
Résultat avant imp.& exceptionnels	
329,3	254,3
Résultat net	
193,6	165,5

Source : Kingfisher

Tesco : au 1^{er} semestre, augmentation de 18% de son bénéfice net à £ 643 millions (€ 955 millions) grâce à sa poussée dans le non alimentaire.

Le CA a fait un grand bond de 14% à £ 18,8 Mds (€ 25,5 Mds) et le résultat avant impôts de +18,7% à £ 908 millions. Toutefois, les investisseurs ont été déçus par l'avertissement lancé sur les chiffres du second semestre lesquels pourraient être touchés par l'augmentation du prix de l'essence d'après son président et lui coûter £ 60 millions (€ 89 millions). En effet, les prévisions portent sur une croissance du CA de l'ordre de 3% à 4% contre plus de 7% à la même époque en 2004. D'où une baisse de 3% du cours de l'action le jour de cette annonce, le 20 septembre.

Les marchés internationaux représentent maintenant 20% des bénéfices. Sa percée dans le non

alimentaire, s'élargissant à l'habillement, la maison et l'électronique grand public, lui permet de réaliser des ventes de £ 2 Mds (€ 2,9 Mds) en hausse de 13%.

FEDERATION DE RUSSIE

Les Russes construisent de plus en plus de petites maisons de campagne.

L'architecture extravagante et le gigantisme superflu de l'ère post-soviétique est aujourd'hui du domaine du passé. Aujourd'hui la tendance est à la construction de cottages de plus en plus petits. La surface moyenne d'une maison est de 150 à 180 m2 contre 250 à 300 m2 voilà cinq ans et l'accent est mis sur le confort.

La construction de châteaux, villas et de grandes demeures que l'on peut encore trouver dans la région de St Pétersbourg est aujourd'hui terminée. Aux coûts élevés de construction, les propriétaires de tels édifices font face à d'énormes frais d'exploitation qui parfois s'élèvent à \$ 1 000 par mois. L'an passé, 335 000 m2 d'habitat privé ont été construits dans la région de la Venise du Nord au prix moyen de \$ 800 au m2. Quand 60% des maisons américaines sont construites en bois, les Russes ont tendance à utiliser le béton ou la brique à la campagne pour 36% des résidences contre 31% le bois, la brique coûtant cher, environ \$ 700 le m2, hors décoration.

Projet de centres commerciaux au cœur de St Pétersbourg et de Moscou.

Après avoir investi \$ 38 millions dans deux projets à St Pétersbourg, le constructeur **Torgovy Dvor** espère convertir une partie de la station de métro de la Perspective Bolshhevikov en centre commercial de 7 000 m2. Torgovy Dvor exploite déjà, le complexe près de la station Akademicheskaya (investissement de \$ 18 millions), dont la première tranche vient d'ouvrir fin août, et un centre de loisirs près de la Perspective Bolshhevikov (\$ 20 millions). Ces centres ont chacun 20 000 m2 de surface et le propriétaire espère récupérer son investissement entre 4 et 8 ans. De plus, Torgovy Dvor pense construire un centre plus petit,

près de la Perspective Bolshhevikov, en convertissant une partie de la station de métro.

TVK Aviapark, société d'investissement immobilier co-détenue par Lev Khasis, actionnaire des supermarchés Perekryostok, a obtenu l'autorisation du gouvernement de Moscou de construire un centre commercial au sein d'un palais des congrès au cœur de la capitale. Sur une surface totale de 550 000 m2, il occupera 130 000 m2. La construction doit démarrer en 2006 et devrait coûter au moins \$ 1 000 au m2.

AMERIQUE DU NORD

ETATS-UNIS

L'américain Albertson's pourrait être mis en vente.

Albertson's, 2^e chaîne traditionnelle de grandes surfaces alimentaires derrière Kroger, pourrait être mise en vente au prix de \$ 7,6 Mds si son conseil d'administration le décide. Elle pourrait aussi se retirer de marchés non performants pour se concentrer sur ses puissants actifs de base et former ainsi une plus petite société mais rentable avec encore des positions de leader sur certains secteurs.

Plusieurs candidats seraient intéressés par sa reprise dont le belge Delhaize, Carrefour et Wal-Mart. Tesco a démenti son intérêt. Mais des fonds d'investissement privés pourraient également racheter certaines filiales.

Albertson's exploite 2 500 supermarchés et drugstores sous les enseignes Albertson's, Acme, Shaw's, Jewel-Osco et Sav-on Drugs dans 37 Etats et réalise un CA de plus de \$ 40 Mds. Elle souffre de la concurrence intense de Wal-Mart, de la stagnation de son CA, d'un manque d'armes concurrentielles clairement définies et des suites d'une grève importante de 59 000 employés pendant 4 mois et demi en Californie. En juin dernier, elle a annoncé que ses bénéfices avaient pratiquement triplé au premier trimestre grâce à une acquisition et à la poursuite de la reprise en Californie du Sud.

Rappelons que le premier supermarché Albertson's a été ouvert →

en 1939 par Joe Albertson à Boise (Idaho).

Deux restaurants en un, ou le restaurant combiné, voilà la nouvelle tendance.

Yum Brands et d'autres chaînes de restaurants rapides, dont CKE Restaurants, Wendy's ... ouvrent deux restaurants d'enseigne et de cuisine différente, l'un à côté de l'autre, dans le même espace. Un tel choix attire la clientèle, permet aux entreprises de générer des ventes plus importantes tout en faisant connaître des enseignes nouvelles. Ces restaurants multi-marques sont légèrement plus grands que les autres et leurs CA sont supérieurs se situant entre \$ 250 000 et 300 000 par an.

Yum, propriétaire de 2 700 restaurants KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver parie sur ce nouveau concept pour son expansion. Il installe deux restaurants l'un à côté de l'autre sous enseignes différentes fonctionnant comme une seule entité : même cuisine, une seule batterie de caisses et un personnel formé à préparer deux types de menus. Yum's accouple ainsi Kentucky Fried Chicken (poulet frit) avec Taco Bell (hamburger) ou Long John Silver (poisson frit) et A&W (toute cuisine). 15% de ses 18 400 restaurants américains sont de ce type et ce pourcentage va encore augmenter à 23% en 2007.

ASIE

Développement des Marques de Distributeurs en Asie.

Selon une étude menée par AC Nielsen sur les marques de distributeurs dans 38 marchés dont 13 d'Asie-Pacifique, il apparaît que si la grande distribution a réussi à faire accepter par le consommateur ses propres marques en Europe et aux États-Unis, elles sont moins bien ressenties en Asie : 78% des Européens considèrent les MDD comme une bonne alternative aux marques classiques contre 51% seulement des consommateurs asiatiques.

Cette méfiance repose sur plusieurs facteurs : tout d'abord le développement des MDD est lié à celui de la distribution : en Asie, la part du commerce dit « moderne »

ne représente encore que 47% et devrait atteindre 50% cette année. Autre point important : la publicité faite par les grandes marques internationales et nationales a un très large impact sur le consommateur asiatique. Enfin, celui-ci pense que les MDD sont destinées à ceux qui ne peuvent s'offrir de produits de marques. Il estime aussi à 48% qu'elles doivent être limitées à certaines catégories de produits, marquant une certaine méconnaissance, voire méfiance, envers leur qualité.

CHINE

Les 10 prédictions de la Fédération chinoise du commerce pour 2005/6 :

1. des changements importants se produiront dans les domaines de la concurrence et de la coopération à la suite de l'accélération de l'expansion par à la fois les commerçants chinois et étrangers,
2. le commerce va connaître une nouvelle phase d'ajustement et d'innovation,
3. des réformes se produiront à la fois dans le commerce intérieur et extérieur,
4. l'intensification des réformes économiques et commerciales dans les zones rurales contribuera à l'élargissement et à l'amélioration de la consommation,
5. la revalorisation de la consommation ouvrira une nouvelle ère de consommation,
6. la gestion de chaînes d'approvisionnement et l'amélioration de la logistique prendront davantage d'importance,
7. la réforme du commerce de gros permettra l'amélioration et le remplacement des marchés spécialisés,
8. les consommateurs étant davantage conscients de leurs droits, l'amélioration des produits, des services et du contrôle de la qualité seront au cœur des préoccupations,
9. le crédit commercial verra progressivement le jour, l'intégrité étant le centre du développement commercial,
10. les marques propres vont se développer rapidement.

Les commerçants étrangers déferlent en Chine.

Depuis la levée des restrictions

par le gouvernement chinois sur l'implantation des commerçants étrangers, c'est la déferlante. Ainsi, au 1^{er} semestre 2005, le ministre du Commerce a approuvé l'entrée de 245 sociétés d'investissement international soit six fois le chiffre autorisé en 2004. Ce qui porte le total à 314 entreprises commerciales étrangères, 3 997 magasins et 9,2 millions de m². Pourtant, elles ne représentent que 3% du CA total de détail. Les villes qui en comptent le plus sont Shanghai (12,9%), Xiamen (7,9%), Dalian (7,8%) et Qingdao (7,6%).

Selon ce même ministre, la distribution a explosé depuis 1978 avec 55 000 grandes surfaces fin 2004, en hausse de 18% en un an.

En 2004, le CA total du commerce de détail chinois a augmenté de 30,2% pour s'élever à US\$ 665,84 Mds, un chiffre qui devrait dépasser 739,84 Mds cette année. Un taux de progression annuel de 11% est attendu dans les quelques années à venir et les prévisions parlent de mille vingt-trois Mds pour 2010. Une nouvelle législation en passe d'être promulguée améliorera le contexte des investissements internationaux.

Par ailleurs, le gouvernement pousse les entreprises de détail nationales à renforcer leurs compétences de base et encourage les plus performantes à investir à l'étranger.

À Shanghai, la concurrence se renforce encore.

La prolifération d'hypermarchés dans la ville inquiète le gouvernement local. L'ouverture d'une soixantaine prévue dans le 10^è plan quinquennal (2001-2005) pour 2005 est largement le double du chiffre annoncé d'après la Commission Économique et Commerciale Étrangère de Shanghai.

Ces dernières années, nombreuses sont les chaînes qui se sont développées dans cette ville comme Carrefour, Lotus, Loogoo, RT-mart, Dia et Hualian GMS et dernièrement Wal-Mart avec un premier magasin début août.

À la fin de 2004, on comptait 97 hypermarchés de 5 000 m² chacun. Selon les dernières statistiques, ils occupent une surface totale de 1,5 million m². La moitié d'entre eux est située en centre-ville, 30% entre le →

centre-ville et le boulevard extérieur et 20% à l'extérieur. Ils sont prospères car en 2004 leur CA total progressait de 15% à US\$ 3,1 Mds. Cette année déjà, entre janvier et mai, il a déjà atteint US\$ 1,89 Md.

Une centaine de députés a proposé l'an passé de légiférer sur l'ouverture de grandes surfaces car, à terme, selon le ministre du Commerce, leur prolifération conduit à un gaspillage de ressources, à une concurrence malsaine et une surchauffe de l'immobilier commercial.

Wal-Mart, locomotive des centres commerciaux de l'américain Simon en Chine.

Simon Property Group, associé à Morgan Stanley Real Estate Funds et SZITIC Commercial Property, filiale de la firme d'Etat Shenzhen International Trust & Investment créée spécialement pour coordonner l'expansion de Wal-Mart en Chine, espère démarrer dès le mois d'octobre la construction d'un centre commercial urbain à plusieurs niveaux situé à Hangzhou dont Wal-Mart sera la locomotive. Il devrait être achevé au printemps 2007.

Simon sera ainsi le premier promoteur américain dans l'immobilier commercial à faire une percée majeure dans l'Empire du Milieu, investissant \$ 65 à 70 millions dans ce premier centre commercial de 45 000 m² situé à deux heures en voiture au sud de Shanghai.

Plus d'une douzaine d'autres projets urbains, totalisant 720 000 m² de surface GLA, et comportant la même enseigne leader, devraient voir le jour dans ce pays.

Wal-Mart est déjà le partenaire de l'américain Simon, premier propriétaire et gestionnaires de centres commerciaux aux USA, puisqu'il est présent dans ses centres de communauté et centres styles de vie.

Simon vient d'ouvrir des bureaux à Hong Kong qui lui serviront de tremplin pour construire des centres commerciaux et de magasins d'usine en Chine et en Asie du sud-est. Il est déjà propriétaire de 5 centres de magasins d'usine au Japon et, cette année, il a passé un accord de joint-venture avec le coréen Shinsegae, l'une des premières chaînes de grands magasins coréens, afin de construire des centres du même type

en Corée du Sud.

Taubman a également prévu de se lancer aussi en Corée du Sud pour y construire notamment « New Songdo City » qui comprendra notamment 1 million de m² de commerces près de Séoul. Lui-même a été précédé dans cette internationalisation des promoteurs américains par Mills Corp en Espagne en 2003.

INDE

L'Inde se prépare à une invasion étrangère. Opposition du commerce local.

Le commerce de détail indien, qui réalise un CA annuel de \$ 205 Mds, soit 35% du PIB, est essentiellement représenté par 12 millions de magasins de proximité, des marchés des rues et des démarcheurs en bicyclettes. Toute cette population s'élève contre l'autorisation d'ouverture du commerce de détail aux Investissements Directs Etrangers par le gouvernement indien. De ce CA total de 205 Mds, 3% seulement, soit \$ 6 Mds, ont été réalisés par les centres commerciaux, un chiffre susceptible de progresser à \$ 17 Mds d'ici 5 ans avec le développement de la population et de la consommation. En fait la progression de 5,6% du PIB annuel a devancé le taux de progression de la population de 2% par an. L'inflation se maintient à 4,4% et les dépenses de consommation et des revenus par foyer sont supérieures à 5%.

Or, ces petits boutiquiers ne sont situés que dans les zones rurales et les petites villes où nul commerçant étranger n'a l'intention de s'implanter. Dans ce contexte, un groupe de sociétés indiennes a créé un lobby très efficace contre les nouvelles formes du commerce de détail. Un débat est en cours à New Delhi afin de décider du pourcentage pouvant être détenu par les étrangers en vue de l'ouverture du secteur à la fin de cette année. En fait, la Ville, qui compte 15 millions d'habitants, n'a même pas une seule chaîne de supermarchés.

Aujourd'hui, tous les ingrédients sont réunis pour une révolution commerciale : une démographie galopante, la hausse des revenus disponibles, une propension croissante à dépenser plutôt qu'à épargner et 6 millions d'Indiens voyageant

à travers le monde tous les ans, apprenant à connaître les formes modernes du commerce. C'est une population âgée de 20 à 49 ans, dont la croissance prévisible est de 30% et devrait atteindre 510 millions en 2010. 65% à 70% de la population a moins de 35 ans.

La chute des taux d'intérêt a poussé au développement de la propriété immobilière propulsant la construction de 1,5 million de nouvelles maisons par an et une croissance annuelle de 10 à 15% des ventes de biens durables. Le nombre de cartes de crédit devrait tripler à 22 millions en 2008.

Aujourd'hui, les commerçants étrangers désireux de s'implanter dans le pays le peuvent par des accords de licence et de franchise. Les commerçants alimentaires seront les premiers à profiter de l'ouverture du marché car ce secteur représente 44% des dépenses de consommation : Wal-Mart courtise le gouvernement et renforce ses importations de textile et accessoires indiens lesquelles se montaient à \$ 1,2 Md en 2004 dans son entrepôt de Bangalore. 1,5 Md est attendu cette année. Metro est entré grâce à sa formule de cash & carry et dessert une clientèle de PME à Bangalore. Mais il est très controversé et régulièrement accusé d'outrepasser ses droits en vendant directement à des particuliers.

Pour la grande distribution, les obstacles portent sur la surface disponible dans les centres-villes très encombrés du pays.

Select Citywalk, complexe de la nouvelle génération destiné à une clientèle riche.

Ce grand complexe à usage multiple au sud de New Delhi, au cœur d'une zone résidentielle très aisée et d'un quartier commerçant très populaire, sortira de terre en mars 2006. Il comprendra l'un des plus grands centres commerciaux de l'Inde dont les locataires ont été soigneusement et religieusement choisis pour refléter le style de vie et les aspirations des consommateurs urbains mobiles de la nouvelle génération et les voyageurs internationaux. Ce complexe comprendra sur 130 000 m² de surface :

- des magasins, des cinémas, des bureaux et des appartements avec →

service,

- multiplex exploité par PVR Cinemas : 6 salles de 1 400 places,
- un food court,
- coût : US\$ 100 millions,
- un parking pouvant accueillir 16 000 voitures par jour,
- 1,6 million de consommateurs dans la zone de chalandise,
- promoteurs : Select Infrastructure Pvt Ltd, joint-venture entre Select Group, pionnier du tourisme et des voyages, et un promoteur de Delhi, Yograj Arora.

Au cœur de ce complexe, on trouve District Centre Saket, une sorte de Grande Rue européenne, et un centre commercial mall fermé, air conditionné haut de gamme dominant un parc paysagé organisé autour de 3 secteurs : High-Voltage et Celebration Zone pour le commerce traditionnel. En face, on trouve de l'habillement pour hommes, de l'habillement ethnique, des tenues de mariage, du prêt-à-porter unisexe et décontracté pour les jeunes, des magasins de musique, des accessoires pour le foyer... K Raheja Group, propriétaire du grand magasin Shoppers Stop, a loué 6 000 m² pour y lancer un nouveau concept de « category killers ». Pantaloon Retail y ouvrira un magasin de haute mode sous enseigne Mint.

Les enseignes seront nationales (Good Earth, Verandah, Art D Inox, Crossword Book...) et internationales comme Next, Esprit et Benetton.

Ce centre sera différent des autres centres du pays lesquels pré vendent les surfaces commerciales souvent à de petits investisseurs. L'approche de Select Citywalk consiste à adopter le modèle occidental du bail-licence avec un minimum garanti mensuel ou un pourcentage sur le CA et, au lieu de pratiquer des baux de 9 ans, le centre propose 3+3.

Par tradition, Delhi a toujours été le cœur politique et économique du pays, la capitale de la mode et du shopping. C'est aussi le plus gros marché du pays par la taille avec un potentiel de plus de US\$ 20 Mds de dépenses. Jusqu'à présent, les achats se font sur les marchés le long de rues encombrées, mal équipées en raison d'infrastructures inadéquates, d'une absence de parking et de coupures d'électricité...

JAPON

Seiyu : face à de nouveaux déficits, le président Masao Kiuchi a démissionné.

En effet, la 4^e plus grande chaîne de supermarchés locale a annoncé sa 4^e perte consécutive cette année. Au cours du 1^{er} semestre, les pertes se sont pratiquement multipliées par 4 à \$ 96,3 millions en raison de la baisse du CA à \$ 4,38 Mds au 30 juin, alors que le seuil de rentabilité avait été prévu pour 2005. Sur l'année, les prévisions restent inchangées avec une perte nette de \$ 68,2 millions pour un CA de \$ 9 Mds.

Au début de l'été, Wal-Mart envisageait de prendre une participation majoritaire dans Seiyu. Le géant américain pense faire de l'entreprise japonaise une filiale locale et investir \$ 450 millions dans la restructuration de 200 magasins sur un total de 405 dans l'archipel au cours des cinq années à venir. Il ne parvient pas à attirer la clientèle japonaise plutôt intéressée par des magasins spécialisés ou des grands magasins haut de gamme offrant un plus large choix de produits de qualité supérieure même s'ils font attention à leur budget.

Depuis 2002, Wal-Mart a grimpé à 42% du capital de Seiyu. Il détient une option lui permettant de dépasser 50% à la fin de cette année et 67% à la fin de 2007.

Daiei ou un géant qui ne cesse de grandir.

Daiei, fondée en 1957 en tant que chaîne de supermarchés, s'est lancée par la suite dans les cartes de crédit, l'hôtellerie et les centres commerciaux à Hawaï. Une équipe professionnelle de baseball lui a aussi appartenu. Comme d'autres sociétés japonaises dans les années 80 et le début des années 90, la direction cherchait davantage à cette époque à se développer qu'à être rentable. Au final, sa dette atteignait \$ 20 Mds en 2001 et sa taille était devenue trop importante avec 96 000 employés pour se permettre de mourir. D'où sa reprise par la société d'Etat Industrial Revitalization.

Aujourd'hui, Daiei est devenue le symbole d'un nouveau type d'entreprise japonaise : la cible d'OPA. Un consortium d'investisseurs, mené par Advantage Partners, société privée

basée dans la capitale et fondée par deux anciens consultants de Bain & Co, a gagné une bataille très dure en mars lors de son OPA contestée sur 34% du capital de Daiei moyennant \$ 564 millions et une option pour reprendre les 34% encore détenus par l'IRCJ dans les 3 années à venir.

En fait, les fusions, acquisitions et OPA sont devenues une des facettes incontournables des restructurations au Pays du Soleil Levant car les grands conglomérats se séparent de leurs unités à faible marge. Jusqu'à cette année, il y a eu pour \$127,3 Mds d'opérations selon Thomson Financial. Les OPA menées par des fonds privés sont en augmentation de \$ 1,89 Md en 2000 à 8,7 Mds en 2004.

Ainsi, en l'espace de 10 ans, l'activité alimentaire de Daiei s'était sérieusement détériorée. Les consommateurs ont abandonné ses supermarchés pour des magasins plus modernes. La déflation et un climat de consommation morose lui ont porté des coups. Ancien N°1 de la distribution, la chaîne a reculé au 3^e rang derrière Aeon et Ito-Yokado. Pourtant les communautés ont poussé Daiei à conserver ses magasins déficitaires et ses banques, qui voyaient s'accumuler des millions de pertes, ont été réticentes à couper sa ligne de crédit. Par contre, elles l'ont poussée à vendre les filiales acquises au fil des années : Asahi Security, les hôtels, un stade pour le sport et complexe hôtelier, l'équipe de baseball, le centre commercial de Honolulu...

À présent, Advantage Partners a l'immense tâche de sauver le reste. Pour l'exercice fiscal clos en février, Daiei a dévoilé une perte nette de \$ 4,65 Mds pour un CA en recul de 8% à 16,4 Mds. L'équipe de direction a changé et les banques principales ont accepté de renoncer à leur dette de \$ 3,64 Mds. Dans le plan de restructuration imposé par l'IRCJ, Daiei doit fermer 53 magasins sur 263 essentiellement hors des centres-villes et licencier 2 000 personnes.

Grâce au fruit de ses ventes, sa dette a déjà été réduite à \$ 5 Mds et au 1^{er} trimestre, le bénéfice opérationnel s'est élevé à \$ 87 millions. La clé de la revitalisation tient dans sa réussite à attirer de nouveau les clients, de ce fait les magasins sont rénovés, les réseaux rationalisés, l'accent mis sur la qualité au lieu des prix bas... ■