

GLOBAL RETAIL

THE GLOBAL RETAIL NEWSLETTER LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

News

Éditorial

NORD-SUD OU EST-OUEST ?

Il fut un temps où les économies émergentes se consacraient seulement à l'usinage de produits conçus en Occident, avant de les réexporter dans le monde entier... C'était avant.

Aujourd'hui, les flux commerciaux ont perdu le Nord. Les pays émergents, notamment la Chine, fabriquent leurs propres marchandises. Certaines marques ont acquis une notoriété mondiale, comme le spécialiste de l'électroménager Haier ou la griffe Bosideng, qui compte une boutique à Londres. Financé par des investisseurs chinois, un centre commercial géant - vendant exclusivement des produits « Made in China » - sortira bientôt de terre à Cancun au Mexique... Dans la mouvance du rachat du magasin de luxe Harrods, du Tanneur ou de Valentino, l'émirat du Qatar va offrir à sa propre griffe de luxe « Qela » un fief parisien situé avenue Montaigne... Les pions des « nouveaux venus » n'ont, semble-t-il, pas fini d'avancer sur l'échiquier de la distribution.

Patrice de Chabot,
Directeur de la publication

EUROPE

En Russie,
les promoteurs misent
sur les régions

5

LE CHIFFRE

1 milliard d'euros
C'est la participation
d'Abilio Diniz dans
Pao de Açucar

7

L'ÉTUDE

Les 250 champions de
la distribution dans
le monde en 2011 et 2012

9

Le grand entretien

> **RÉGION DU GOLFE** • Mahboob Murshed, directeur général d'Alpen Capital et Simon Thomson, fondateur de Retail International

« DEPUIS 2011, LES PAYS DU GOLFE ONT VU LES FUSIONS ET ACQUISITIONS SE MULTIPLIER DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL »

Avec 44,8 millions d'habitants et un PIB qui va progresser, en moyenne, de 2,6 % par an jusqu'en 2016, les 6 pays du Conseil de coopération du Golfe (Arabie Saoudite, Emirats Arabes Unis, Koweït, Oman, Qatar et Bahreïn) attirent de nombreux commerçants internationaux. Rencontre avec Mahboob Murshed, directeur général d'Alpen Capital et Simon Thomson, fondateur de Retail International.

GRNews : Quel est le paysage macro-économique de la région du Golfe ?

Mahboob Murshed : La population est jeune et en croissance. Selon Arab News, en 2010, l'âge moyen dans les six pays du Golfe se situait entre 25 et 32 ans. En 2011, elle s'élevait à 44,8 millions d'habitants. Son rythme de croissance de 3,6 %, estimé pour 2012, doit se maintenir jusqu'en 2016.

Autre caractéristique : la région est aussi de plus en plus urbanisée. Dans les pays du Golfe, les 3/4 des habitants vivent en zone urbaine... au Qatar et au Koweït, c'est presque la totalité. Enfin, les expatriés y sont nombreux : depuis 10 ans, leur proportion a grimpé plus vite que la population totale : ils pèsent entre 70 % et 90 % de la population locale. Cette tranche d'individus a été un moteur puissant dans le développement du commerce moderne.

En 2011, le PIB par habitant des Emirats a atteint le même niveau que celui des Etats-Unis et dépasse celui des grandes économies européennes. Les perspectives économiques attirent les enseignes internationales...

GRNews : Comment se porte le commerce de détail ?

Mahboob Murshed : Bien ! En 2011, le marché s'est élevé à 186,7 milliards de dollars... Entre 2004 et 2008, il a grimpé de 20 % par an. Selon les prévisions, sa crois-

sance annuelle sera de 7,7 %, pour atteindre 270,3 milliards de dollars en 2016... Dans une région où les loisirs sont limités, pour des raisons climatiques, sociales et religieuses, le shopping prend une dimension récréative, surtout pour les femmes.

Les 6 Pays du CCG

186,7
milliards de dollars de CA
en 2011 (6 pays CCG)

44,8
millions d'habitants

1,4
m² commercial/hab.
à Dubaï

GRNews : En 2011, les ventes des grandes surfaces alimentaires ont atteint 35,9 milliards de dollars en hausse de 16,3 %. Quelles sont leurs caractéristiques ?

Simon Thomson : Ce secteur est dominé par des géants mondiaux. C'est le cas de **Carrefour**, associé à Majid-Al-Futtaim, de l'Egyptien Spinneys, fondé au Caire en 1924 et désormais contrôlé par

plusieurs groupes mondiaux, ou encore de **Casino**, présent depuis 2001 et associé à Fu-Com International... En 2012, les Français ont surtout développé leurs réseaux en misant sur des magasins de petit format... **Spinneys**, quant à lui, s'est développé en périphérie des villes, renforçant sa part de marché de façon significative.

Le secteur comprend aussi des groupes locaux, comme **Emke/Lulu Group**, Al Madina, Choithrams et Al Maya. L'Arabie Saoudite, 1^{er} pays de la région par sa population de 28,8 millions d'habitants, regroupe 50 hypermarchés, situés pour la plupart dans les grandes galeries commerciales de Riyad, Jeddah, et dans la province de l'Est du pays autour d'Al Khobar.

Suite page 2

1

Suite de la page 1  **GRNews : Quel rôle jouent les marques de distributeurs ?**

Mahboob Murshed : En 3 ans, elles sont passées de 3 % à 10 % des volumes. Mais globalement, les consommateurs restent très attachés aux marques nationales.

GRNews : Landmark Group a fait état d'un CA de 4,51 milliards de dollars sur le dernier exercice en hausse de 22,5 %. Quelles sont ses forces ?

Simon Thomson : Etabli en 1973 aux Emirats, c'est l'un des géants du commerce au Moyen-Orient. Largement diversifié, il possède ou exploite des enseignes alimentaires, de mode, d'ameublement et de produits électroniques comme Spar, Shoe Mart, New Look, Elle, Splash ou les grands magasins Lifestyle. Au total, il exploite 1 000 magasins dans 18 pays, du Moyen-Orient à l'Inde en passant par la Turquie. En août 2012, sa filiale indienne a signé un accord de franchise avec Auchan portant sur l'exploitation de 15 magasins Max Hypermarket.

Landmark gère 1,8 million de m² commerciaux et emploie 40 000 personnes. A l'horizon 2015, il vise 5,2 milliards de dollars de ventes, via 2 000 magasins dans 20 pays, et 2,6 millions de m² commerciaux...

GRNews : Il est talonné de près par Emke/Lulu Group International, avec un CA de 4,25 milliards de dollars sur le dernier exercice et une croissance de 30,5 % entre 2006 et 2011...

Simon Thomson : Le siège d'Emke/Lulu Group se situe à Abu Dhabi (EAU), mais la société est contrôlée par un conglomérat indien. Il pèserait un tiers de part de marché dans le Golfe. Ce groupe est présent dans 9 pays du Moyen-Orient, d'Asie, et d'Afrique et dans divers secteurs : commerce alimentaire (enseigne de grandes surfaces et de grands magasins Lulu), centres commerciaux, commerce de gros, industrie...

En pleine expansion, il a inauguré en mai sa 12^e unité à Oman dans la ville de Buraimi, pour un investissement de 51,9 millions de dollars. En juin et juillet 2012, deux hypermarchés de 18 000 m² ont ouvert leurs portes à Riyad (Arabie Saoudite) et Al Khor (Qatar). Il a aussi signé un protocole d'accord avec Etihad Airways, qui devient son fournisseur privilégié de fret aérien.

GRNews : Comment évolue le commerce spécialisé ?

Mahboob Murshed : Corollaire d'un mode de vie qui se modernise, il évolue également. Le marché des produits électroniques a grimpé de 6,5 milliards de dollars en 2002 à 30,7 milliards de dollars en 2011. L'enseigne

d'électronique Emax a annoncé un plan d'investissement de 100 millions de dollars pour inaugurer 15 unités dans le Golfe d'ici à juin 2013, portant ainsi son parc à 50. Le Japonais Best Denki va s'installer pour la première fois au Koweït cette année.

Dans le secteur du meuble, le Britannique FurnitureInFashion, va s'implanter dans la région cette année, en Arabie Saoudite notamment. Même chose dans le domaine des vêtements : **Gap** a inauguré sa 10^e unité aux Emirats en mai 2012... Pumpkin Patch, la griffe néo-zélandaise de mode pour enfants, comptera 25 boutiques dans la région d'ici le mois de mars.



GRNews : Dubaï annonce la construction d'un centre géant, le Mall of the World. L'émirat ne connaît-il pas un engorgement des mètres carrés commerciaux ?

Mahboob Murshed : En effet, Dubaï et Leddah connaissent un phénomène de congestion. Avec 1,4 m² par habitant, la densité commerciale de Dubaï surpasse celle des USA (1 m²/hab) et d'Europe (0,2 m²/hab). La ville a accueilli des « méga-malls », comme le Dubaï Mall et le Mall of the Emirates de Majid Al-Futtaim, classé par l'ICSC N°7 mondial en termes de CA/m². Depuis 2011, les loyers de ces actifs haut de gamme ont aussi fortement grimpé.

Et les projets continuent : The Pointe (130 000 m²) est en passe d'ouvrir ses portes; le Mall of Arabia (929 000 m²) accueillera dans quelques années plus de 1 000 boutiques. Dubaï va édifier une ville nouvelle, « Mohammed Bin Rashid City », où sera situé le plus grand centre du monde : le **Mall of the World** représentant un investissement prévisionnel de 10 milliards de dollars...80 millions de visiteurs y sont attendus !

GRNews : La franchise prédomine dans cette région. Pourquoi ?

Simon Thomson : Elle permet de réduire les risques, les investissements et d'accélérer les processus administratifs. Les franchiseurs, essentiellement des groupes familiaux, proposent des accords exclusifs en échange du versement de « royalties ».

Al-Futtaim Retail, créé en 1995 pour introduire le modèle de l'hypermarché dans la région et partenaire de Carrefour, fait partie des acteurs majeurs. Avec 2 400 magasins dans 19 pays (Golfe, Pologne), **Alshaya**, fondé en 1890 au Koweït, est présent dans la mode, la maison, la beauté et l'alimentaire. En Arabie Saoudite, **Fawaz Abdulaziz** exploite 1 200 unités pour 75 groupes (Inditex, Gap, Monsoon, Marks & Spencer...). Dans le luxe, on retrouve Chalhoub (400 magasins, 280 marques étrangères) et Rivoli (300 unités, 100 marques).

La concentration y est aussi de mise : en juillet 2012, le Saoudien Nesk Group for Trading Projects (Mango, Okaidi, Jerry Weber...) a été racheté 200 millions de dollars par Fawaz Alhokair.

GRNews : Depuis septembre 2011, les fusions et acquisitions se sont multipliées. Quelles sont les perspectives ?

Mahboob Murshed : Tous les secteurs du commerce sont concernés. En novembre 2012, Al Meera Consumer Goods Company a racheté les grandes surfaces alimentaires de Safeer, basé à Oman. Plusieurs investisseurs basés dans le Golfe sont entrés dans le capital de groupes étrangers, surtout dans le luxe, comme SPC Mayhoola, l'investisseur du Qatar ayant acheté Valentino pour 855 millions de dollars.

La tendance est portée par les taux d'intérêt historiquement bas des banques centrales européennes et américaines, qui facilitent l'accès au crédit. Si la confiance des consommateurs n'est pas encore revenue, les perspectives à long-terme sont positives grâce aux dépenses croissantes des consommateurs des marchés émergents.

GRNews : Où en est le commerce en ligne ?

Simon Thomson : En 2011, selon Euromonitor, les e-shoppers d'Arabie Saoudite, des EAU et d'Egypte ont dépensé un milliard de dollars, à eux trois...Ce montant doit grimper à 2,1 milliards de dollars d'ici trois ans. Aux Emirats, les ventes en ligne ont frisé les 226,8 millions de dollars en 2011. Carrefour a lancé une offre de e-commerce portant sur 3 000 références et il propose une livraison gratuite...

Globalement, la rentabilité n'est pas au rendez-vous, les frais bancaires sur les transactions en ligne constituant un obstacle majeur. Selon une chaîne d'électronique des Emirats, ils s'élèvent à 6 % du montant contre 1,5 % en France. La faible pénétration des cartes de crédit et la voie publique, le long de laquelle beaucoup de maisons n'ont pas d'adresses, ne facilitent pas le phénomène ! ●

> BELGIQUE et PAYS BAS

**DELHAIZE
SE STABILISE AUX USA,
AHOLD RÉSISTE**

Le distributeur belge a clôturé son 4^e trimestre en positif via une reprise de sa filiale **Delhaize America**, qui pèse 64 % de son activité. Après 4 trimestres de recul, les ventes ont grimpé de 1,9 % à 3,6 milliards d'euros aux USA et de 0,3 % en comparable. Raisons invoquées : le repositionnement réussi de la chaîne Food Lion autour d'une nouvelle offre de produits et d'une stratégie prix plus agressive pour contrer la concurrence. « Les magasins repositionnés ont enregistré une croissance du CA comparable ainsi que des volumes (nombre de transactions et d'articles) sur les 3 mois clos fin décembre », indique le groupe. Depuis mi-2011, 700 magasins Food Lion sont passés au nouveau concept et les 300 unités restantes prendront la suite au 1^{er} trimestre 2013. Le commerçant alimentaire exploite 1 553 magasins aux Etats-Unis sous les enseignes Food Lion, Hannaford et Bottom Dollar Food.

Au total, **Delhaize Group** a fait état d'un CA total de 5,73 milliards d'euros sur la période de trois mois, en hausse de 2,3 %. En Belgique, les ventes ont grimpé de 2,4 % à 1,3 milliard d'euros. Pour 2012, il annonce un CA annuel total de 22,73 milliards d'euros en hausse de 7,7 %.

Son concurrent hollandais **Ahold** est, également, bien installé aux Etats-Unis qui contribuent à 60 % de son activité. Au 4^e trimestre, il a maintenu sa dynamique via des ventes de 2,8 % en comparable et de 8,3 % au total, notamment grâce aux effets de l'ouragan Sandy dans les magasins Giant et Stop & Shop situés sur la côte est : les consommateurs ont stocké des produits alimentaires au cas où ils devraient rester plusieurs jours chez eux...

Parmi les autres projets concrétisés en 2012, Ahold a aussi inauguré quatre bornes de retrait

supplémentaires consacrées aux achats e-commerce, soit un total de huit aux USA. Il a également déployé cette stratégie sur le Vieux Continent, avec trois points de retraits implantés aux Pays-Bas. « Leur démarrage dépasse nos performances », note un porte-parole du groupe. Au 4^e trimestre, Ahold a publié des ventes de 7,83 milliards d'euros en progression de 5,1 % sur un an (taux constants). Sur l'année 2012, elles ont grimpé de 3,5 % en comparable à 32,8 milliards d'euros à taux constants ●

> FRANCE et ROYAUME UNI

**VIRGIN ET HMV
LUTTENT POUR
LEUR SURVIE**

Tandis que les grandes surfaces alimentaires se désengagent du disque, la numérisation et le téléchargement font aussi des dégâts chez les spécialistes du secteur. En France, **Virgin Megastore**, qui compte 27 magasins, 1 000 salariés et prévoit 245 millions d'euros de CA en 2012, est en cessation de paiement et vient d'entrer dans une procédure de redressement judiciaire. L'enseigne avait déjà baissé le rideau au Royaume-Uni puis aux USA mi-juin 2009.

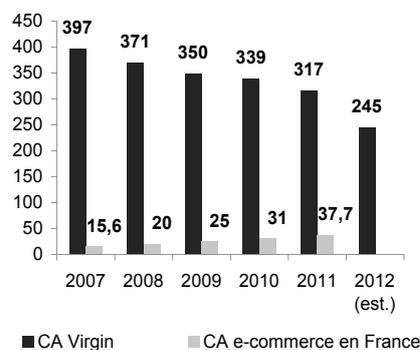
Virgin Megastore est contrôlé majoritairement par le fonds Butler Capital Partners (BCP), suite au rachat de 74 % des parts en 2008 auprès de Lagardère, pour environ 15 millions d'euros. Le géant des médias, qui avait piloté l'enseigne de 2001 à 2008, conserve à ce jour 20 % du capital. Selon les Echos, BCP a investi 15 millions d'euros additionnels pour repositionner l'enseigne : ouverture de petits magasins dans des zones à fort trafic, comme Gare St Lazare à Paris, optimisation de la chaîne logistique, passage au livre numérique...

Les pistes envisagées sont triples : une cession globale, par appartements, ou la reprise par un partenaire aux reins solides. Selon Walter Butler, président de BCP, divers candidats se sont déjà présentés. L'enseigne Cultura ferait partie des intéressés. Le constructeur automobile Volkswagen aurait déjà fait une offre pour les locaux du vaisseau amiral des Champs Elysées. Patrick Zelnik, co-fondateur de la chaîne avec Richard Branson, compte déposer une offre de reprise d'ici à la mi-février : il veut créer un « souk culturel » fonctionnant comme un grand magasin, où labels musicaux, fabricants et artistes loueraient des corners.

Son concurrent français, la **FNAC**, dont PPR cherche à se séparer, a mieux réussi à défendre ses positions. Entre 2002 et 2012, sa part de marché parmi les magasins spécialisés (Espaces culturels Leclerc, Starter, Cultura...) n'a reculé que de 3,5 points, quand celle de Virgin a été divisée par deux, dégringolant de 19,3 % à 11,5 %. « Même si nul

ne sait comment elle va s'en sortir, la Fnac est par nature moins exposée : pour équilibrer son activité, elle s'est diversifiée vers les produits techniques et électroniques, observe Jérémie Hersovic, président de SoCloz. Pour ses achats culturels – disques, livres, jeux vidéos – le consommateur n'a pas besoin de conseils... pas étonnant qu'Internet y ait grignoté 18 % de part de marché en 2012 ».

Le distributeur britannique de musique **HMV** (239 magasins au Royaume-Uni, en Irlande, à Hong Kong et Singapour, 92 ans d'existence et 4 350 employés), suit une pente similaire. Sur les 6 mois clos fin décembre, il a annoncé des ventes en chute de 13,5 %, une perte de 43,5 millions d'euros et le démarrage d'un processus de redressement judiciaire.

**Virgin Megastore face au e-commerce :
ventes en € millions
(Sources : société, FEVAD)**

Les raisons invoquées sont identiques : virages manqués de la vente en ligne et du téléchargement, érosion des volumes sur les CD et les DVD... « Le problème, c'est que les catégories clés disparaissent, et c'est très dur de se battre contre cela », résume Kate Calvert, analyste chez Seymour Pierce. En mai 2011, HMV avait pourtant tenté de se reconstruire, en vendant les librairies Waterstone fragilisées par la poussée du livre numérique. En vain. Le fonds **Apollo Global Management** (59,4 milliards d'euros d'actifs), contrôlé par l'homme d'affaires américain Léon Black, est actuellement en train d'absorber la dette du groupe dans l'optique d'une possible prise de contrôle. Valorisé 850 millions de livres en 2006, sa valeur a plongé à 5 millions de livres à fin 2012.

Récemment, les chaînes britanniques d'équipement photographique **Jessops** (192 magasins), de produits électroniques **Comet** ont fermé Outre-Manche. La chaîne de jeux vidéo **Game**, qui a déjà fermé 300 boutiques à travers l'Europe, s'apprête à céder ou à fermer une partie de son réseau français : 40 boutiques sur 160 pourraient être reprises par Micromania. Free et Cash Converters seraient aussi sur les rangs ●

Les éditions de l'Harmattan

lancent le livre

**« COMMERCE ET
DISTRIBUTION »**écrit par Marc Benoun et
Blaise Durand-Réville.

L'ouvrage retrace les chemins de la mondialisation, des modestes commerces de détail d'antan aux destinations actuelles.

Disponible dès à présent en librairie.

> ALLEMAGNE

DES GROUPES INTERNATIONAUX ATTIRÉS PAR LA RÉSILIENCE GERMANIQUE

Il y a eu **Marks & Spencer**, qui a baissé le rideau en 2001, puis Gap en 2004. Il n'y a pas si longtemps, les commerçants internationaux s'y prenaient à deux fois avant de s'installer en Allemagne... Pourtant, aujourd'hui, ils sont nombreux à réinvestir le pays, qu'il s'agisse de spécialistes de l'habillement ou de grands magasins.

C'est le cas du distributeur de sous-vêtements italiens, **Calzedonia**, qui va étendre son parc de 10 à 50 unités. Selon un porte-parole d'Inditex, la 3^e boutique **Bershka**, située à Francfort, est la plus performante. Le britannique **Primark** va agrandir son réseau de 8 unités, à Karlsruhe, Francfort et Berlin notamment. A Berlin, **Urban Outfitters** a inauguré son 4^e point de vente. **Abercrombie & Fitch**, ses 2^e et 3^e à Hambourg et Munich. **Hollister**, son 16^e à Hambourg et va ouvrir son plus grand à Munich au printemps 2013. **Façonnable**, présent à Hambourg en franchise depuis décembre 2012, cherche des emplacements à Munich et à Berlin.

Dans six grands magasins **Karstadt**, les premières concessions **Gérard Darel** ont vu le jour et six autres suivront cette année... cela servira de test, avant d'inaugurer les premières unités physiques.

Parmi les atouts germaniques ? Une population nombreuse de 81 millions d'habitants, combinée à une économie résiliente et parmi les plus stables de la zone euro. Selon Andreas Bauer, associé chez Roland Berger, le secteur du commerce de détail allemand garde une image de marque défavorable, avec un faible retour sur investissement et un niveau de loyers élevé... Mais c'est l'environnement européen qui a changé : tandis que la crise a frappé ses voisins européens, les Allemands gardent la volonté de consommer. Pour la

griffe italienne **Patrizia Pepe**, l'Allemagne constitue le 3^e marché en termes de ventes. Les sites Internet marchands ont aussi modifié les stratégies d'expansion. Le britannique **Topman** a lancé sa boutique en ligne, tout comme les grands magasins **Debenhams** en août 2012. Pour Simon Forster, directeur e-commerce chez Debenhams, «démarrer par la vente en ligne est moins risqué que d'ouvrir un magasin physique... ce qui ne fait pas partie de nos options actuellement. Cela permet de donner un accès aux gammes, sans pour autant investir de sommes élevées.» Avant de lancer son site marchand, les grands magasins britanniques avaient commencé à expédier leurs produits en Allemagne et pu vérifier l'appétit des consommateurs. Selon Richard Lowe, directeur de la division distribution chez Barclays, « D'autres chaînes du Royaume-Uni vont prendre la suite. L'Allemagne, qui constitue actuellement le 4^e marché international pour les commerçants britanniques, pourrait devenir le 1^{er} d'ici à 5 ans. » ●

> FRANCE

CARREFOUR : 86,56 MILLIARDS D'EUROS DE CA EN 2012

Le retour à une croissance modérée se confirme au 4^e trimestre avec 22,9 milliards d'euros de CA, en hausse de 0,8 %. Au 3^e trimestre, les ventes du géant français avaient progressé de 2,1 %. Le deuxième distributeur mondial clôture l'année 2012 avec 86,56 milliards d'euros de CA, en progression de 1 % en pro forma, les pays vendus et fermés exclus... cependant, l'atterrissage est inférieur aux 91,5 milliards d'euros d'il y a un an. C'est le chiffre le plus bas publié par Carrefour depuis 2005. En France, 1^{er} pays du groupe avec 45 % de l'activité, les ventes sont restées étales à 39,5 milliards d'euros, soit une évolution de 0,1 %. En comparable hors essence, elles ont reculé de 1,5 % en 2012, dont -3,5 % pour les **hypermarchés** qui représentent plus de la moitié des ventes dans l'Hexagone. Selon le di-

recteur financier **Pierre-Jean Sivignon**, le CA alimentaire a renoué avec la croissance au 4^e trimestre... une première depuis deux ans. En revanche, dans le secteur non alimentaire qui pèse environ 30 % des ventes des hypermarchés, « cela reste difficile » a ajouté le patron des finances. Le textile repart progressivement mais des faiblesses persistent, notamment sur les produits électroniques. **Georges Plassat**, troisième président du groupe en quatre ans, dévoilera un plan d'action sur le non-alimentaire lors de la présentation du 7 mars. Les **supermarchés** se sont stabilisés (+0,1 % sur l'année) et les formats de proximité ont grimpé de 4,8 %.

Dans le **reste de l'Europe** (27 % des ventes), le CA a reculé de 2,5 % à 23,6 milliards d'euros (-3,4% en comparable hors essence). Malgré une reprise en Belgique, Carrefour reste pénalisé par les mesures d'austérité additionnelles et le chômage en Espagne et en Italie dont les ventes se sont établies respectivement à -6,4 % et -4,7 %.

En **Amérique latine** (18 % de l'activité), l'année 2012 s'est achevée sur une tendance haussière de 4,8 % au global et de +10,1 % en comparable (hors essence). Au Brésil, deuxième marché après la France, Carrefour grimpe de 8,5 %, porté par le concept de magasin-entrepôt Atacadao. En Argentine, il progresse à deux chiffres (+16,4 %) via l'acquisition, en juin 2012, des 129 magasins Eki désormais sous l'enseigne Carrefour.

En **Asie** (8 % des ventes), le CA a progressé de 1 % (stable en comparable hors essence). En Chine, le groupe a inauguré 18 magasins et affiche un CA en baisse de 5,1 % sur l'année. A Taiwan et en Inde, l'activité est stable. ●

GLOBAL RETAIL NEWS

La Lettre de la Distribution Internationale

Publication mensuelle

(11 numéros par an)

Directeur de la Publication :

Patrice de Chabot

Conseil du Directeur de la Publication :

Brigitte Guillot

e-mail : bguillot@chabot-associates.com

Rédactrice : Sophie Baqué

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

Tél/Fax : (33)1 48 74 64 70

Sites Internet : www.chabot-associates.com

www.globalretailnews.com

Abonnement :

France 500,00€ H.T. (T.V.A. 7%)

Etranger 540,00€

Licence 1 200,00€ Français ou Anglais

Licence 1 500,00€ 2 langues

ISSN 1298-4728 - Siret : B418 771 481 000 11

> FRANCE

LA CESSIION DE REDCATS ET DE VERTBAUDET S'ACCÉLÈRE

Redcats, la filiale de PPR, a reçu une offre ferme d'une valeur de 119 millions d'euros du fonds Alpha Private Equity Fund (APEF) pour le rachat des filiales **Cyrillus** et **Vertbaudet**. Le groupe a décidé d'offrir une exclusivité de négociation à APEF afin de concrétiser cette transaction dans les mois à venir. Celle-ci sera sou-

mise à l'accord des autorités de la concurrence.

APEF est un fonds d'investissement spécialisé dans l'acquisition et le développement des sociétés de taille intermédiaire. L'opération s'inscrit dans la stratégie de PPR qui consiste à se recentrer sur l'habillement et les accessoires de luxe et de sport.

> POLOGNE

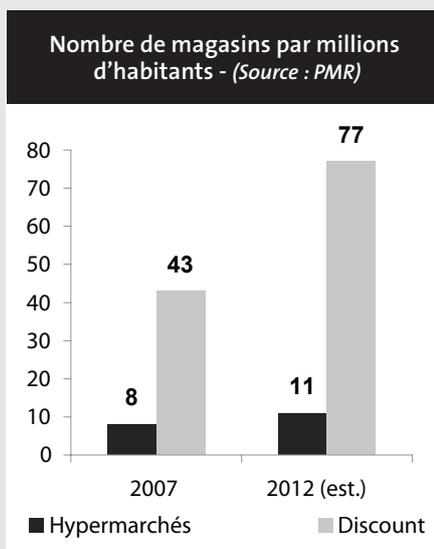
LE HARD-DISCOUNT GAGNE DU TERRAIN

Selon PMR, le marché polonais des produits alimentaires s'est élevé à 54,9 milliards d'euros en 2012, soit une hausse de 2,5 % sur l'année.

Les magasins discount ont joué un rôle croissant. Leur nombre a grimpé de 80 % ces cinq dernières années, pour atteindre 3 000 unités dans le pays... soit 80 magasins discount pour un million d'habitants. Selon les estimations, la Pologne va compter 4 000 magasins discount d'ici à 3 ans, soit 100 pour 1 million de Polonais. En 2016, ils pèseront un quart du marché alimentaire.

Les hypermarchés ont eu plus de difficultés à maintenir leurs parts de marché. Pendant la période 2011-2012, les nouvelles ouvertures se sont réduites de 25 % par rapport à 2008-2011 et les projets de nouvelles constructions lancés récemment par certaines enseignes ont été, pour la plupart, retardés.

Le marché polonais des grandes surfaces alimentaires reste très fragmenté. Les ventes du « Top 10 » des commerçants du secteur ont atteint 23,6 milliards d'euros, soit seulement 44 % de part de marché. En 2012, 24 % du marché était contrôlé par les trois principaux acteurs : le groupe **Jerónimo Martins**, propriétaire des dis-



counts Biedronka, la société **Schwarz** (Lidl et Kaufland) ainsi que **Tesco**. Cette année, le classement du peloton de tête va considérablement évoluer à la suite du rachat d'Emperia par **Eurocash** en 2011, à l'insolvabilité de trois enseignes du groupe Domi mi-2012, et au rachat des magasins Real par le groupe **Auchan** en fin d'année.

Les ventes de MDD alimentaires dans le commerce de détail ont grimpé de 18,1 % en 2011, atteignant ainsi 7 milliards d'euros. En 2012, leur croissance, qui n'est pas encore établie, devrait se situer à 18,7 % et à 21 % l'année suivante. ●

> FÉDÉRATION DE RUSSIE

LES PROMOTEURS PENSENT RÉGIONAL

Y a-t-il une vie au-delà du périphérique de Moscou ? Alors qu'il y a quelques années, les investisseurs accueillaient avec scepticisme les projets situés dans des villes comme Kaluga et Iaroslavl, ils commencent à montrer un intérêt croissant pour les capitales de régions.

Selon une étude conduite par **Knight Frank**, l'intérêt pour les agglomérations de plus d'un million d'habitants – dites les Millioniki- va crescendo. « Depuis 10 ans, les centres commerciaux se sont multipliés dans des villes comme Iekaterinbourg, Samara, Kazan, Rostov-on-Don, observe Olga Yasko, directrice régionale chez Knight Frank. Forts de leur expérience, les promoteurs misent désormais sur des implantations inédites telles que Tchebiabinsk, Perm, Krasnoïarsk ou Volgograd ». D'autres foncières russes, comme **Tashir** et **Finstroi**, investissent dans des villes de plus petite taille comme Oulianovsk et Togliatti. Des centres commerciaux sont sortis de terre à Barnaul et Sourgout. Dans les 2 ou 3 ans à venir, de nouvelles unités vont voir le jour dans le grand Est, à Khabarovsk, Oulan-Oude, Tchita et Vladivostok. Auparavant, cette extrémité occidentale était peu attractive pour les porteurs de projets.

Du côté des **Villages de Marques**, en revanche, la régionalisation est très modérée. Si les USA en comptent plus de 300 et l'Europe 150, le commerce de détail russe, plus jeune donc moins concurrentiel, est doté d'un seul, le « Belaya Dacha » : inauguré en août 2012, il regroupe 40 % de boutiques de luxe. Deux autres Villages vont ouvrir leurs portes cette année dans la capitale. Le « Vnukovo Outlet Village », qui accueillera 20 % de marques de luxe, va être inauguré en février et sera géré par Jones Lang LaSalle. Suivra le « Fashion

Suite page 6

Où faites-vous vos courses alimentaires le plus souvent ?
(Source : PMR)

Chaînes	Société	% de réponses
Biedronka (discount)	Jerónimo Martins	59%
Lidl (discount) et Kaufland (hypers)	Schwarz	34%
Tesco (hypers et supers)	Tesco	24%



Prénom.....Nom.....
 Fonction.....
 Société.....
 Adresse.....
 C.P.Ville.....Pays.....
 Tel.Fax..... Mobile.....e-mail :

Secteur d'activité

Je m'abonne à LLDI / Global Retail News : (11 numéros /an)

Prière de retourner ce bulletin de souscription et votre règlement à : B.GUILLOT 5, rue de Châteaudun - 75009 Paris

- en français par e-mail ou par support papier à € 500,00 HT tarif France (TVA à 7%)
- en anglais par e-mail ou par support papier à € 540,00 tarif étranger
- Licence en Anglais ou Français (e-mail seulement) à € 1 200 HT tarif étranger
- Licence pour 2 langues (e-mail seulement) à € 1 500 HT tarif étranger

Chabot & Associates - LLDI, bguillot@chabot-associates.com / Tél./Fax : +33 1 48 74 64 70

PRIMARK BIENTÔT DANS L'HEXAGONE

L'enseigne britannique de vêtements bon marché, propriété du groupe ABF, (Associated British Food) inaugurera ses premières unités françaises en 2013. Son compatriote Marks&Spencer a aussi élargi son réseau européen récemment, avec quatre nouveaux pays investis en novembre : l'Espagne, l'Allemagne, l'Australie et la Belgique.

LA RUSSIE ACCUEILLE UN 23^E LEROY-MERLIN

Le groupe français Adeo, n°4 mondial du bricolage avec 14,1 milliards d'euros de CA annuel et propriétaire des marques Leroy Merlin, Bricoman et Weldom, a ouvert les portes d'une nouvelle unité Leroy Merlin dans la ville russe de Tver. Il s'agit du 23^e magasin russe de l'enseigne et trois autres sont prévus à Novossibirsk, Riazan and Volgograd. D'ici à 2018, Leroy Merlin veut ajouter 15 unités supplémentaires en Russie dans le cadre d'un investissement de 15 milliards de roubles.

SYSTÈME U QUITTE LA FÉDÉRATION DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION

Raisons invoquées ? Une moindre prise en compte des intérêts de Système U au sein de la Fédération faisant suite à un durcissement de la concurrence, des écarts de position sur les relations avec le monde agricole et les PME notamment. Leclerc et Intermarché ont déjà cessé d'être membres « partenaires » de la FCD en 2008. Actuellement, ce mouvement est présidé par François Bouriez, président de Cora.

LE JOUET A FLÉCHI EN 2012

Le marché du jouet a vu ses ventes reculer de 2 % en 2012, à 3,175 milliards d'euros, à la suite de trois années de croissance régulière. En 2011, il avait fait état d'une envolée exceptionnelle de 5,9 %. Les tablettes ont connu un franc succès l'an dernier, ainsi que les jeux de constructions et les poupées en hausse de +14,9 % et +3 % respectivement. Sur les neuf premiers mois de 2012, les ventes sur Internet ont pesé 12,8 % de part de marché.

CASINO : 56 % DE L'ACTIVITÉ PROVIENT DE L'INTERNATIONAL

En 2012, le distributeur a réalisé 42 milliards d'euros de CA en progression de 22,1 % au global et de 4 % en organique. La France, qui ne pèse plus que 44 % de l'activité, a vu ses ventes reculer de 1,6 % au total, pénalisées par des hypermarchés à -6,7 %. Le groupe compte 9 457 magasins en France et 2 581 à l'étranger, dont 1 640 au Brésil, 427 en Colombie et 348 en Thaïlande.

Europe

Suite de la page 5  House Outlet Center » plus tard en 2013, ainsi que le « Village Kievsky » en 2014. Leurs caractéristiques ? Vendre les collections de l'année précédente à des prix environ 30 % moins chers, sur une zone de chalandise plus vaste pouvant aller jusqu'à 90 minutes en voiture.

« Depuis plusieurs années, les Russes sont tombés sous le charme de cette forme de shopping chez nos voisins européens. Si nos Villages sont compétitifs en termes d'enseignes, de prix et de qualité de services, il n'y aura aucun problème de trafic clients », anticipe Polina Zhilkina chez CBRE. Pourtant, à ce jour, les commerçants russes se montrent réticents pour s'y installer. « Le format est nouveau pour eux, constate Marina Molchanova chez Jones Lang LaSalle. Il faut bien leur expliquer qu'il ne s'agit pas d'entrepôts sur lesquels on pose les produits sur des palettes ». En 2011, une étude Knight Frank avait montré que seuls 33 % des commerçants russes étaient intéressés par la formule. Les candidats les plus motivés ont été les enseignes de produits de sport (75 %) et de chaussures (50 %).

Rappelons qu'en 2012, les investissements russes en immobilier commercial ont grimpé à 8,6 milliards de dollars, portés par un 4^e trimestre en hausse de 4 % à 3,5 milliards de dollars, selon Jones Lang LaSalle. **Saint-Pétersbourg** a constitué la deuxième destination du pays et la 14^e sur le plan européen grâce à l'achat du centre Galleria de 191 000 m², par Morgan Stanley pour 1,13 milliard de dollars, soit la plus grande transaction jamais réalisée en Russie. En 2013, le montant des investissements devrait frôler les 7,5 milliards de dollars. ●

> ROYAUME UNI

LE QATAR INVESTIT AU CŒUR DE LONDRES

Après avoir acquis en juillet 2011 les terrains situés près de la gare de Waterloo, sur la rive sud de la Tamise pour 352 millions d'euros, le fonds souverain du Qatar et Canary Wharf Group – société de gestion du quartier financier londonien détenue en partie par un autre fonds d'investissement de l'émirat - ont dévoilé un projet immobilier de **1,17 milliard d'euros**. Ce complexe à usage multiple comprend des logements, des bureaux et des magasins ; il est soumis à l'accord des autorités. Parmi les pays émergents qui investissent à Londres, le Qatar figure en première position. L'émirat est actif notamment dans l'immobilier commercial : il possède le grand magasin Harrod's ainsi que le Shard, la plus haute tour d'Europe depuis l'été dernier. ●

> SUÈDE

LE GROUPE HENNES & MAURITZ AB DÉPLOIE « & OTHER STORIES »

Le géant suédois va inaugurer ses premières boutiques de vêtements et d'accessoires **& Other Stories**, au printemps 2013, dans 10 pays européens, à Barcelone, Berlin, Copenhague, Londres, Milan, Paris et Stockholm notamment.

Positionné plus haut de gamme, & Other Stories se situera néanmoins en dessous des prix pratiqués par sa « grande sœur » lancée par Hennes & Mauritz en 2007, la marque premium COS -Collection of Style. Selon le groupe, l'objectif est de « concevoir des trésors qui durent longtemps dans les garde-robes, au sein d'une large gamme de prix ». Les boutiques ouvriront leurs portes dans des emplacements prestigieux tels que **Regent Street à Londres**, rue Saint-Honoré à Paris, Neue Schönhauser Strasse à Berlin ou Corso Vittorio Emanuele à Milan.

Un site marchand, nommé stories.com, verra également le jour : il desservira la Belgique, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni.

Premier objectif pour H&M ? Toucher une cible de consommateurs aux revenus disponibles plus élevés. « Il y a une forte pression concurrentielle dans le secteur des vêtements premium », observe Jamie S. Merriam, analyste chez Bernstein Research.

L'Américain Gap poursuit, en effet, le même axe stratégique : il vient d'acquiescer, début janvier, la griffe de mode féminine et haut de gamme Intermix moyennant 130 millions de dollars.

Autre but recherché ? Accélérer la diversification de son portefeuille de marques-enseignes. Actuellement, sur les **2 776 magasins du géant suédois** répartis à travers le monde, 2 627 sont sous l'enseigne H&M. Son réseau Cos compte seulement 64 boutiques, Monki 60, Weekday 21 et Cheap Monday 4. A l'inverse, son rival espagnol Inditex a mieux réussi le pari de la diversification : le tiers de son chiffre d'affaires provient de ses 7 concept-stores autres que Zara.

Enfin, H&M souhaite poursuivre le rythme d'expansion de son parc, qui se situe entre 10 et 15 % de magasins supplémentaires chaque année. «& Other Stories » devrait se construire dans la même dynamique que COS, soit une soixantaine de points de vente prévus sur les 6 premières années. ●

> BRÉSIL

**ABILIO DINIZ
VEUT VENDRE SA
PARTICIPATION DANS
PAO DE AÇUCAR**

Abilio Diniz, qui s'est vu retirer son mandat d'administrateur mais reste président non exécutif et actionnaire de Grupo Pao de Açucar, a cédé mi janvier un tiers de ses actions préférentielles avec droit de vote pour un montant d'environ 550 millions d'euros. Il vient d'acquérir 3 % de Brasil Foods, le N°1 local de l'agroalimentaire selon Les Echos.

L'homme d'affaires brésilien, fils du fondateur de GPA, N°1 sud-américain, est aussi en pourparlers pour se faire nommer président du conseil d'administration de Brasil Foods. L'opération lui permettrait de devenir un fournisseur majeur de GPA désormais sous le contrôle de Casino, à qui il reproche de ne pas lui laisser exercer son mandat. Abilio Diniz a lancé une demande d'arbitrage sur l'application des accords liant les deux parties.

Ce conflit fait suite à la prise de contrôle majoritaire, en juin 2012, par le groupe **Casino**. Abilio Diniz avait, à l'époque, tenté de contrer le groupe de Jean-Charles Naouri en s'alliant à Carrefour. Depuis, le groupe stéphanois a installé des dirigeants français aux commandes de Pao de Açucar : **Arnaud Strasser** occupe la vice-présidence et **Christophe Hidalgo**, précédemment directeur financier de la filiale colombienne Exito, chapeaute la direction financière du distributeur.

Selon Valor Economico, des négociations sont en cours depuis fin juin, en échange de la sortie d'Abilio Diniz dont la participation totale est estimée à 1 milliard d'euros. Elles portent sur la cession des murs de 60 magasins - une propriété personnelle de la famille -, de l'immeuble du siège social de GPA, et surtout de Via Varejo, filiale de magasins non alimentaires, notamment électroniques. Suite aux rachats de Casas Bahia et de Ponto Frio, le résultat net de cette division a atteint 25 millions d'euros (68 millions de reais) au 3^e trimestre... un montant multiplié par 8. ●

**GAZIT-GLOBE
ACHÈTE LE CENTRE
COMMERCIAL
DU PRADO**

Le promoteur brésilien **Gazit-Globe** (600 actifs dans 20 pays pour une surface totale de 6,6 millions de m²) annonce l'acquisition du centre commercial du Prado, situé dans la ville de Campinas, pour environ 20 millions de dollars. Campinas est la 3^e agglomération de

l'Etat de Sao Paulo : elle est située à environ 100 kilomètres au nord-ouest de la capitale de l'état, Sao Paulo City. Considérée comme l'une des zones les plus riches du pays, elle accueille de nombreuses entreprises locales et internationales.

Le Centre Commercial du Prado couvre 9 500 m² GLA sur une artère majeure de Campinas. Il comprend un supermarché Pao de Açucar, quatre salles de cinéma et un large éventail de services : banque, pharmacie, restaurants (McDonald's et Subway notamment), centre fitness, salon de coiffure, pressing... La zone de chalandise regroupe 130 000 habitants dans un rayon de 3 kilomètres et 470 000 dans les 6 kilomètres.

« Cette opération s'inscrit dans notre logique d'investissements, qui consiste à acquérir des biens en zone urbaine, à forte densité démographique, autour d'un supermarché à potentiel jouant le rôle de locomotive », indique Mordejai Goldenberg, président de Gazit Brésil. « Nous voulons renforcer notre empreinte au Brésil; notre équipe recherche activement des actifs commerciaux de qualité à reprendre et à développer ». ●

> ETATS-UNIS

**SUPERVALU BIENTÔT
CONTRÔLÉ PAR
CERBERUS**

Le fonds d'investissement Cerberus Capital Management vient de signer un accord avec le groupe Supervalu (2 434 magasins, 35 milliards de dollars de CA par an) concernant la reprise de cinq enseignes: Albertson's, Acme, Jewel-Osco, Shaw's et Star Market. Le montant de l'opération s'élève à 3,3 milliards de dollars. Cerberus rachète donc une partie des actifs seulement et prendra une participation dans l'enseigne Supervalu pouvant s'élever à 30 %. Rappelons qu'en 2006, Supervalu avait mis la main sur les 1 100 magasins **Albertson's** pour 11,3 milliards de dollars, devenant ainsi le 5^e commerçant alimentaire américain. Mais il n'a pas réussi à faire face à la concurrence offensive des prix bas, menée tambour battant par **Wal-Mart** et le discounter allemand **Aldi**, et à celle des spécialistes du frais et de la qualité comme Whole Foods Markets, Mariano's ou Fresh Market. Aujourd'hui, le groupe est lourdement endetté et pénalisé par une structure de charges fixes élevées : il paye des loyers élevés, des frais liés au paiement par carte bleue que plusieurs concurrents ont supprimés en proposant exclusivement le paiement en liquide. Et contrairement au N°1 mondial, Supervalu a des employés fortement syndiqués. De son côté, l'enseigne **Kroger** mise, quant à elle, sur la vente d'essence pour recruter de

nouveaux consommateurs. Tandis que l'énergie pèse de plus en plus sur le budget des ménages, l'enseigne a décidé de devenir une destination à part entière sur cette catégorie. Grâce à leurs achats alimentaires, les clients de Kroger bénéficient de réductions croisées sur l'essence. « Quand les prix de l'essence grimpent, les ventes alimentaires de Kroger aussi », résume Michael Keara, analyste chez Morningstar. ●

> MEXIQUE

**UN CENTRE
COMMERCIAL
CHINOIS GÉANT
S'APPRÊTE À SORTIR
DE TERRE**

C'est en février 2013 que la construction du « Dragon Mart », le 2^e plus grand centre commercial chinois en dehors de l'Empire du Milieu, démarrera à Cancun. Il sera édifié dans une réserve naturelle près de la célèbre station balnéaire de l'est du pays.

Sur plus 557 hectares au total, il fera partie d'un complexe à usage multiple qui inclura des résidences et des bureaux. Sa partie commerciale regroupera 3 000 boutiques de vêtements, meubles et jouets bon marché fabriqués en Chine et non pas des grandes marques.

Développé par l'homme d'affaires **Hao Feng**, il s'agira du second **Dragon Mart** dans le monde après celui de Dubaï ouvert en 2004. « Pourquoi construire un Dragon Mart en Amérique Latine ? Car la Chine est un des pays avec la plus forte croissance de ces 10 dernières années », a observé Juan Carlos Lopez, directeur général du projet. « Le Mexique, tout comme l'Amérique Latine, ne doit plus seulement considérer les échanges nord-sud mais également les flux est-ouest ».

Près de 4 500 commerçants chinois sont candidats pour s'installer dans le Dragon Mart de Cancun, qui pourrait attirer jusqu'à un million de visiteurs annuels et réaliser 700 millions de dollars de CA.

L'opération a cependant soulevé la colère des défenseurs de l'environnement. Selon eux, l'attribution du permis de construire manque de transparence, le projet va recouvrir 418 hectares de réserve naturelle et entraîne une réduction de 35 % de la végétation quand la loi autorise un quota de 25 % maximum. « Il ne respecte pas le programme de protection environnemental de la municipalité », note Alejandro Serrano, directeur du Centre des droits de l'environnement mexicain (MERC). Enfin, sur le plan concurrentiel, la Confédération de la Chambre Economique craint que les produits à bas prix et subventionnés par les autorités chinoises affectent les industries mexicaines. ●

> CHINE

**MEDIA SATURN
TIRE SA RÉVÉRENCE**

Deux ans de test. C'est la durée qu'il aura fallu à Media Saturn, l'enseigne d'électronique grand public du groupe **Metro**, pour tester le marché chinois et décider de le quitter. Media Saturn compte sept magasins situés à Shanghai et dans sa périphérie ; malgré un CA de 100 millions d'euros sur les neuf premiers mois de 2012, ceux-ci ont enregistré une perte de 40 millions d'euros.

Media Saturn est entré dans l'Empire du Milieu fin 2010, sous l'impulsion du président **Eckhard Cordes**, via une joint venture avec son partenaire taiwanais **Foxconn Technology**. Initialement, une centaine de magasins était prévue d'ici à 2015. Mais quand **Olaf Koch**, 42 ans, a repris les rênes du groupe il y a un an, il a revu les ambitions à la baisse. En octobre, il a annoncé que le marché chinois s'avérait finalement très différent des attentes. Raisons invoquées ? Une concurrence féroce, particulièrement via les e-commerçants. Tesco ou Home Depot ont dû quitter le pays face aux complexités du marché. Metro Group, qui détient 75 % de la joint venture commune, n'a pas précisé les modalités de départ.

Le groupe Metro résiste en 2012
(Source : Metro)

	CA 2012 en € milliards	Croissance 2012/11
Metro C&C	31,6	+1,6%
Media Saturn	21	+1,8%
Real	11	-0,1%
Galeria Kaufhof	3,1	-0,9%
Total	66,7	+1,2%

Voilà qui reflète une stratégie d'expansion nouvelle par laquelle Metro donne la priorité aux pays où il peut établir une position dominante. C'est le cas, notamment, du commerce de gros en Chine, où les ventes des 64 magasins du groupe ont grimpé à deux chiffres en 2012. L'an dernier, **Metro C&C** a ajouté 12 unités à son parc chinois. La dernière se situe à Qingdao sur 10 000 m² et a nécessité un investissement de 12,1 millions d'euros. « La Chine est un marché prometteur avec de belles perspectives pour le commerce de gros », a indiqué Olaf Koch, président du groupe. Si l'exercice 2012 a été délicat pour Metro, le CA a néanmoins atteint 66,7 milliards d'euros en progression de 1,2 %.

Metro Cash & Carry (47 % de l'activité)

a réalisé 31,6 milliards d'euros de ventes en hausse de 1,6 %. Le CA a baissé en Allemagne, via 10 fermetures de magasins, comme en Angleterre (cession des 30 Makro au britannique Booker). La Russie affiche une tendance au vert, comme l'ensemble des pays asiatiques en croissance à deux chiffres.

Media Saturn, qui représente 31 % des ventes et a été fondée par le milliardaire allemand Erich Kellerhals, a terminé l'année avec 21 milliards d'euros de CA en hausse de 1,8 %. Si l'on exclut la cession de la filiale française (35 magasins réalisant 600 millions d'euros de CA), l'activité a grimpé de 2,9 %. En Allemagne, « les ventes se sont développées positivement » : gains de part de marché, investissements dans des baisses de prix, lancement de boutiques en ligne... Au total, l'activité en ligne, née en 2011 soit 10 ans après Amazon.com, a doublé pour atteindre 800 millions d'euros. Media Saturn maintient une belle croissance en Russie et en Turquie mais souffre en Europe de l'Ouest.

L'enseigne d'hypermarchés Real est restée stable (11 milliards d'euros), en dépit d'un contexte de consommation tendu en Pologne et en Roumanie. En Europe de l'Est, « l'activité non-alimentaire a été difficile », indique le groupe.

Enfin, les ventes dans les grands magasins **Galeria Kaufhof** ont chuté de 0,9 % à 3,1 milliards d'euros. L'enseigne a cessé de commercialiser les produits électroniques pour laisser la place aux accessoires, au textile et aux chaussures qui génèrent davantage de marge.

Metro Group compte 2 200 magasins dans 32 pays et 280 000 employés. Il a inauguré 97 magasins en 2012. ●

> INDE

**DE NOUVEAUX
ÉTRANGERS
CHERCHENT À
S'INSTALLER DANS
LE PAYS**

Quatre groupes internationaux ont déposé une demande d'autorisation pour ouvrir des magasins en pleine propriété et vendre leurs propres produits. Cette démarche fait suite à l'assouplissement en septembre de la réglementation gouvernementale, considérée jusqu'alors comme un obstacle aux investissements étrangers.

Il s'agit du fabricant français d'articles de cuisine **Le Creuset**, du thaïlandais de

produits de luxe **Lotus Arts de Vivre**, du distributeur français d'articles de sport **Decathlon** et du fabricant américain de bijoux et de montres **Fossil**. Tous ont déposé des demandes depuis septembre et rejoignent ainsi **Ikea** et le britannique de chaussures **Pavers**, premières sociétés mono-marques désireuses d'ouvrir des magasins en pleine propriété alors qu'auparavant les investissements étaient limités à 51% pour elles. **Tesco**, actuellement présent via un accord de franchise avec **Tata Group Star Bazaar**, est en pourparlers avec le gouvernement. En septembre, le pays a autorisé des commerçants à investir à hauteur de 51% dans des grandes surfaces, mais le gouvernement attend encore des propositions concrètes de la part d'investisseurs étrangers dans ce secteur. Wal-Mart est intéressé.

En ce qui concerne le commerce mono-marque, Ikea a proposé d'investir 2 milliards de dollars au cours des 15 à 20 prochaines années via l'ouverture de 25 magasins en pleine propriété. La réglementation sur les approvisionnements, qui oblige les commerçants mono-marques à s'approvisionner à hauteur de 30 % du montant de leurs ventes en Inde auprès de PME locales, a été assouplie à ce jour.

La demande d'Ikea a été étudiée par le Département des promotions et de la politique industrielle puis par le Conseil des promotions et des investissements étrangers. Elle est enfin déposée au cabinet fédéral pour accord final. Le géant suédois, qui a fait état d'un CA de 27,63 milliards d'euros sur l'exercice clos fin août 2012, vise une croissance de 60 % d'ici à 2020, pour se hisser entre 45 et 50 milliards d'euros de ventes.

Ces demandes d'autorisations émanant de sociétés étrangères montrent leur intérêt pour le commerce de détail indien, largement non organisé et estimé à 500 milliards de dollars. Selon l'agence indienne de recherche et de notation CRISIL, filiale de Standard&Poor's, l'économie indienne va progresser de 6,7 % en 2013-2014. « En 2013 et 2014, le PIB indien sera porté par le regain de la consommation dans le secteur privé, la croissance du secteur agricole, des dépenses publiques et des taux d'intérêt plus bas », a résumé Roopa Kudva, directrice générale du CRISIL. Sur l'année fiscale qui démarrera le 1^{er} avril 2013, la production agricole va augmenter de 3,5 % et l'inflation baisser à 7 %. La probable hausse des dépenses publiques dans le secteur agricole et social sera également tirée par les élections en 2014. ●

LES CHAMPIONS DE LA DISTRIBUTION DANS LE MONDE EN 2011 - 2012

La 16^e édition de l'étude Deloitte identifie les 250 plus grands distributeurs dans le monde au cours de l'exercice 2011 et ce jusqu'au 30 juin 2012 pour certaines entreprises. Elle s'intéresse aux enjeux de la mondialisation de la distribution plus particulièrement dans les pays émergents.

Les grandes leçons des chiffres 2011 sont positives et portent sur :

- le maintien d'une croissance accélérée du CA et de la rentabilité dans les secteurs du textile et du luxe,
- la reprise des investissements,
- la poursuite de l'internationalisation par les groupes américains et les trois grandes économies européennes (Allemagne, France et Royaume-Uni).

Le commerce de détail a légèrement ralenti son rythme en 2011. Les ventes ont progressé de 5,1 % pour le « Top 250 » contre +5,3 % en 2010 à plus de 4 000 milliards de dollars (cf. tableau 1). Les 50 premières sociétés ont vu leur CA augmenter de près de 20 % en 2011, soit 4 fois plus que le Top

250 ; elles proviennent essentiellement des pays émergents.

Si l'on se penche sur le Top 10 (cf. tableau 2), la croissance des ventes s'est élevée à 4,4 %, affaiblie par le recul de 9,8 % de Carrefour. Le peloton de tête a pesé 29 % de l'activité totale contre 30,2 % en 2008. Il a exercé ses activités dans 16,7 pays en moyenne, soit presque deux fois plus que la moyenne de l'ensemble du groupe: le CA réalisé à l'étranger a contribué au tiers de l'activité contre 23 % pour l'ensemble du panel. Sa rentabilité s'est élevée à 2,9 % (contre 3,8 % pour le Top 250), via la forte présence de distributeurs de biens de consommation, à faible marge et à rotation rapide.

(2) Les 10 champions globaux de la distribution (Source : Deloitte)

Sociétés	Pays d'origine	CA détail 2011 (\$ millions)	Croissance 2011	Résultat net du Groupe (\$ millions)	Nombre pays	Taux de croissance 2006-2011
1. Wal-Mart	USA	446 950	6%	16 387	28	5,1%
2. Carrefour	France	113 197	-9,8%	563	33	0,9%
3. Tesco	R.Uni	101 574	5,8%	4 502	13	8,3%
4. Metro	Allemagne	92 905	-0,8%	1 032	33	2,2%
5. Kroger	USA	90 374	10%	596	1	6,5%
6. Costco	USA	88 915	14,1%	1 542	9	8,1%
7. Schwarz	Allemagne	87 841	5,8%	inc	26	8%
8. Aldi	Allemagne	73 375	3,7%	inc	17	5,5%
9. Walgreen	USA	72 184	7,1%	2 714	2	8,8%
10. The Home Depot	USA	70 395	3,5%	3 883	5	-2,3%
Contribution du Top 10 au total des ventes de détail		1 237 710	4,4%			

(3) Le « Top 10 » des croissances les plus rapides 2006-2011 (Source : Deloitte)

Rang croissance	Classement Top 250	Sociétés	Pays d'origine	CA 2011 (\$ millions)	Formats	Croissance CA
1	18	Wesfarmers	Australie	52 208	Hyper, Super discounts	59,2%
2	133	Steinhoff	Afrique Sud	7 761	Spécialisés	45,5%
3	61	X5	Russie	15 455	Discounts	40,7%
4	210	Wumart	Chine	11 420	Proximité	39,9%
5	87	Magnit	Russie	7 776	Hyper, mag proximité	35,9%
6	202	Belle International	Hong Kong	4 485	Vêtement chaussure	35,9%
7	23	Amazon.com	USA	46 491	E-commerce	34,8%
8	72	Apple Stores	USA	14 127	Electronique	33,3%
9	213	Emke / Lulu Group International	EAU	4 250	Hyper, super	30,5%
10	185	BIM	Turquie	4 907	Discounts	29,8%

(1) Chiffes-clés du Top 250 en 2011 (Source : Deloitte)

Ventes globales	\$ 4 271,1 milliards
CA moyen des 250	\$ 17,085 milliards
Nombre de pays moyens	9
Taux de croissance en 2011 des ventes de détail	5,1%
Taux de croissance annuel 2006-2011 des ventes de détail	5,4%
Marge nette bénéficiaire	3,8%
Rendement des actifs	5,9%
% des ventes à l'étranger	23,8%
% travaillant dans un seul pays	38%

Les 10 premiers commerçants mondiaux sont les mêmes qu'en 2010, même si leur ordre a légèrement changé. Costco est passé devant Schwarz, le repoussant ainsi à la 7^e place. Une croissance robuste a permis à Aldi de devancer Walgreen et The Home Depot, grâce au renforcement de l'euro par rapport au dollar américain en 2011.

Affichant une croissance de 6 % de son CA, le géant Wal-Mart, qui pèse plus de 10 % du CA total, a racheté le Sud-Africain Massmart dans le cadre de la transaction la plus importante depuis 10 ans, qui lui permettra de conserver son avance. L'écart s'est creusé entre le N°1 et Carrefour. Malgré une baisse des ventes résultant de la scission-cotation de Dia en juillet 2011, le Français s'est maintenu en 2^e position. Metro, dont le CA a baissé, a conservé sa 4^e place.

LES ACTEURS À PLUS FORTE CROISSANCE

Les 50 commerçants à la croissance la plus forte (cf. tableau 3) ont vu leur CA grimper de 20 % en 2011 et de 22 % par an entre 2006 et 2011. Cette dynamique s'est alliée à la rentabilité : la marge bénéficiaire nette s'est située à 8,4 % en 2011 – soit le double de la moyenne du Top 250 à 3,8 %.

Les Chinois et les Russes y sont apparus en bonne position, de même que les acteurs des zones Afrique/Moyen-Orient et Amérique latine. 7 sur les 11 distributeurs chinois présents dans le Top 250 font partie de ce « Top 50 de croissance ». Pour les commerçants de la région Afrique/Moyen-Orient, il s'agit de 6 sur 7.

DES NOUVEAUX VENUS ÉMERGENT

En 2011, 13 nouveaux groupes sont entrés dans le classement, avec notamment :
- Wumart, un opérateur chinois d'hypermarchés

Suite de la page 9  et de magasins de proximité (4^e en termes de croissance) ;
 - Belle International, N°1 de la distribution de chaussures pour femmes en Chine (6^e) ;
 - Emke, basé aux Emirats Arabes Unis, via sa division Lulu Group spécialisée dans la distribution alimentaire et les grands magasins au Moyen-Orient (9^e) ;
 - M.Video, spécialiste russe des produits électroniques ;
 - Landmark Group, autre acteur du Moyen-Orient qui gère des enseignes de mode et d'aménagement de la maison (16^e) ;
 - Coppel, acteur très rentable de grands magasins au Mexique (35^e).

LA GÉOGRAPHIE DE LA CROISSANCE CHANGE

En **Europe**, la croissance des ventes de 3,4 %, comme la rentabilité de 3,3 %, ont subi un sérieux revers en 2011. Le CA a été fortement pénalisé par la cession de Dia par Carrefour. Historiquement en deçà de ses voisins, le rythme de croissance allemand s'est accéléré depuis 2 ans, mais la rentabilité des distributeurs reste à la traîne.

Depuis 2007, la **région Asie/Pacifique** a renforcé sa part de marché dans le Top 250 : elle a compté 58 sociétés dans le Top 250 en 2011. Alimentées par l'essor des classes moyennes, des populations jeunes et des IDE, les ventes ont crû de 3,3 %. Seules les entreprises nippones ont affiché un repli : sous l'effet du séisme, elles ont baissé de 1,5 %. La croissance des 15 autres commerçants de cette zone est solide (+ 11,2 %) et la marge bénéficiaire de 4 % provient d'une plus grande flexibilité des prix sur ces marchés. En Chine, 70 millions de nouveaux consommateurs viendront s'ajouter chaque année à la classe moyenne mondiale... soit 500 millions d'individus d'ici à 2020.

En **Amérique du Nord**, les ventes sont reparties à la hausse (+6 %), tirées par les Etats-Unis en croissance de 6,3 %. Avec une marge bénéficiaire nette de 8,3 %, ils ont dépassé le Top 250 ; la rentabilité des actifs y a été, à nouveau, très supérieure à la moyenne.

Les régions **Amérique Latine et Afrique/Moyen-Orient** ont maintenu leur dynamique, avec des CA en hausse de 21,3 % et 29 % respectivement. La rentabilité s'est située à 4,4 % en Amérique Latine et à 6,6 % au Moyen-Orient.

L'INTERNATIONALISATION-CLÉ

La part du CA international est allée crescendo : elle a pesé 23,8 % du CA du Top 250 contre 23,4 % il y a un an. Les distributeurs

du Top 250 ont exercé leur activité dans 9 pays en moyenne contre 8,2 en 2010. 155 sociétés, soit 62 %, étaient présentes dans plus d'un pays (contre 60 % l'an dernier) et 82 % d'entre elles, soit 127, dans plus d'une sous-région.

80 % des distributeurs ayant pénétré un nouveau marché viennent de marchés développés et saturés : les USA (15), le Japon (5) ou l'une des 3 grandes économies européennes (12). Près de la moitié de ces mouvements ont concerné des groupes d'habillement.

En **Europe**, plus de 8 commerçants sur 10 ont exercé leur activité à l'international avec 38 % du CA, ce qui est très supérieur aux autres régions. Pour la France et l'Allemagne cumulées, 40 % du CA était issu de l'international en 2011. Seuls 11 % des Allemands sont restés sur leur marché domestique.

Au **Japon**, le déploiement international est plus timide, avec seulement 6,6 % du CA réalisé à l'étranger et une présence dans 3,4 pays en moyenne. 60 % des commerçants n'ont pas quitté le marché nippon en 2011.

Dans les autres pays de la zone **Asie-Pacifique**, l'internationalisation s'est accentuée : 19,2 % du CA a été généré à l'étranger, via une présence dans 8,5 pays.

En **Amérique du Nord**, seul 15 % du CA

provient de l'international, mais de nombreux commerçants américains se sont aventurés dans des pays voisins comme le Canada, le Mexique ou Porto Rico.

En **Amérique Latine**, la très forte dynamique locale n'incite pas les distributeurs à s'expatrier : plus de 50% n'ont pas d'activité en dehors du marché domestique.

LES DESTINATIONS ÉVOLUENT

En 2011, l'étude a enregistré 107 nouvelles entrées dans 72 pays. 21 ont concerné l'Afrique qui surpasse toutes les zones : ce chiffre reflète le rachat de Massmart, par lequel Wal-Mart est entré dans 11 pays simultanément. 40 acteurs ont mis le pied pour la première fois en Europe, notamment en Europe Centrale (20 nouvelles entrées), 19 en Asie, 7 en Amérique du Sud... Le Moyen-Orient a été très attractif.

Les franchises, licences ou partenariats, qui représentent 40 % des cas, sont les méthodes les plus plébiscitées pour leur faible besoin en capitaux et leur risque réduit. S'ensuit la croissance organique, particulièrement forte en Europe Centrale. Les acquisitions se sont renforcées en 2011 (23 sur 107 nouvelles entrées) et les joint ventures

(4) Le Top 10 des produits de consommation - (Source : Deloitte)

Rang régional	Rang Top 250	Ventes détail 2011 (\$ millions)	Croissance ventes	Pays d'origine
1. Wal-Mart	1	446 950	6%	USA
2. Carrefour	2	113 197	-9,8%	France
3. Tesco	3	101 574	5,8%	Royaume-Uni
4. Kroger	5	90 374	10%	USA
5. Costco	6	88 915	14,1%	USA
6. Schwarz	7	87 841	5,8%	Allemagne
7. Aldi	8	73 375	3,7%	Allemagne
8. Walgreen	9	72 184	7,1%	USA
9. Auchan	12	60 515	4,5%	France
10. Aeon	13	60 158	2,9%	Japon

(5) Le Top 10 de l'équipement de la personne - (Source : Deloitte)

Rang régional	Rang Top 250	Ventes détail 2011 (\$ millions)	Croissance ventes	Pays d'origine
1. Macy's	37	26 405	5,6%	USA
2. JTX	42	23 191	5,7%	USA
3. LVMH	45	20 760	20,3%	France
4. Inditex	47	19 157	10,1%	Espagne
5. Kohl's	49	18 804	2,2%	USA
6. JC Penney	53	17 720	-2,8%	USA
7. H&M	55	16 974	1,4%	Suède
8. Isetan Mitsukoshi	62	15 373	1,9%	Japon
9. Gap	68	14 549	-0,8%	USA
10. Nordstrom	95	10 497	12,7%	USA

sont restées limitées (trois cas seulement). En résumé, l'expansion par la pleine propriété est parfois utilisée en seconde phase de la stratégie sur un nouveau marché. Une fois que le commerçant a eu le temps de prouver la viabilité de son concept et acquis la connaissance du pays, il peut préférer consolider ses intérêts et gérer son activité indépendamment.

LES 10 PLUS GRANDS COMMERÇANTS PAR RÉGION

Les 10 plus grands commerçants **euro-péens** en 2011 étaient basés dans les trois « grandes » économies, à savoir l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni. Tiré par une puissante dynamique, Casino est entré dans le Top 10 et a évincé Ahold de la liste via l'intégration progressive de Pao de Açucar (près de 8 milliards d'euros de ventes en 2011). L'an prochain, sa prise de participation majoritaire devrait lui permettre de se hisser encore plus haut.

En **Amérique du Nord**, Sears, en difficultés, est sorti du classement régional pour la première fois. Amazon a fait son entrée dans le Top 10, tiré par une hausse de son activité de 40 %. Walgreen est passé devant Home Depot. Best Buy, enfin, pénalisé par une nouvelle année de ventes médiocres, a tout juste réussi à atteindre la 8^e place.

Dans la zone **Asie/Pacifique**, Lotte Shopping a intégré le Top 10, au détriment d'UNY Co dont les ventes ont continué à chuter. Seven & I Holdings a perdu sa place de N°1 en raison d'un changement de méthode comptable.

En Amérique Latine, la chaîne de grands magasins mexicains Coppel est entrée dans le classement avec plus de \$ 4 milliards de CA annuel. Elle envisage une expansion au Brésil et en Argentine.

La zone **Afrique / Moyen-Orient** a perdu 3 groupes du Top 250. Massmart, repris par Wal-Mart, a disparu du classement. Malgré des ventes en hausse de 11,8 %, le sud-africain Woolworth's Holdings a manqué de peu le seuil requis pour faire partie de ce classement. En juin 2011, Migros Ticaret a vendu sa participation dans Sok Marketler Ticaret, l'un des principaux discounters alimentaires turcs, quittant de ce fait le Top 250. On note deux nouveaux venus à forte croissance : Landmark Group et Lulu Group, tous deux basés aux Emirats Arabes Unis.

LES 10 PLUS GRANDS COMMERÇANTS PAR CATÉGORIES

Les distributeurs de **produits de consommation (tableau 4)** représentent plus de la moitié des 250 premiers commerçants

mondiaux et plus des 2/3 du CA total en 2011: leurs ventes ont grimpé de +5,6 % sur l'année et chacun réalise, en moyenne, un CA annuel de 21 milliards de dollars. Huit sociétés de ce Top 10 font également partie du Top 10 global, témoignant de la taille des distributeurs dans ce secteur de produits. Auchan, N°10 en 2008, a grimpé au 9^e rang en 2011. Le japonais Aeon figure pour la première fois dans le classement, détrônant CVS Caremark, N°10 il y a un an. Globalement, ces groupes sont moins internationaux, avec une présence dans 4,9 pays contre 9 pour la moyenne du Top 250. Quelques-uns néanmoins possèdent une envergure mondiale, comme Carrefour, AS Watson et les hard-discounters Schwarz et Aldi, dont 50 % de l'activité provient de l'étranger.

Dans le secteur de **l'équipement de la personne** (vêtements, chaussures, accessoires), la croissance est passée de +7,4 % en 2010 à 4,8 % en 2011 (**tableau 5**). Les Américains Macy's et TJX ont conservé les deux premières places. LVMH, avec près de 500 boutiques supplémentaires, a réalisé une ascension fulgurante pour se hisser à la 3^e place. Kohl's et J.C.Penney ont

tous deux reculé. Gap, qui a connu un repli de son activité, s'est fait doubler par le Japonais Isetan Mitsukoshi. Ces groupes ont été les plus internationaux : 80 % ont exercé leur activité hors de leur pays d'origine, via une présence dans 21,3 pays en moyenne. Ce sont aussi les plus rentables avec 8 % de marge bénéficiaire nette.

Les ventes de **biens durables et d'équipement de loisirs** ont continué à croître de +5 %, soit un rythme plus modéré que l'année précédente (**tableau 6**). Home Depot a maintenu sa place de N°1, alors que Best Buy est de plus en plus talonné par Lowe's. Un nouvel exercice de croissance à deux chiffres a permis au chinois Gome de se hisser à la 10^e place, supplantant ainsi le français PPR. Ce-dernier a vendu sa chaîne de Mobilier Conforama au sud-africain Steinhoff.

Concernant les commerçants de **produits diversifiés (tableau 7)**, les changements sont essentiellement liés à des reclassifications sectorielles. Lotte Shopping a gagné des places grâce à une nouvelle définition de son CA distribution. Migros, S Group et Kesko ont quitté cette catégorie au profit de celle des biens de consommation. ●

(6) Le Top 10 des biens durables et d'équipement de loisirs - (Source : Deloitte)

Rang régional	Rang Top 250	Ventes détail 2011 (\$ millions)	Croissance ventes	Pays d'origine
1. The Home Depot	10	70 395	3,5%	USA
2. Best Buy	20	50 705	0,9%	USA
3. Lowe's	21	50 208	2,9%	USA
4. Amazon.com	23	46 491	39,8%	USA
5. Ikea	30	34 314	6,9%	Suède
6. Yamada Denki	40	23 483	-13,9%	Japon
7. Kingfisher	52	17 354	3,6%	Royaume-Uni
8. Groupe Adeo	57	16 157	8,4%	France
9. Staples	64	14 966	1,8%	USA
10. Gome	65	14 923	18,3%	Chine

(7) Le Top 10 des produits diversifiés - (Source : Deloitte)

Rang régional	Rang Top 250	Ventes détail 2011 (\$ millions)	Croissance ventes	Pays d'origine
1. Metro	4	92 905	-0,8%	Allemagne
2. Target	11	68 466	4,1%	USA
3. Sears	27	41 567	-4,1%	USA
4. Lotte Shopping	48	19 077	17,2%	Corée du Sud
5. El Corte Inglés	54	17 143	-5,8%	Espagne
6. Marks & Spencer	60	15 863	2%	Royaume-Uni
7. Otto Group	74	13 903	0,3%	Allemagne
8. J. Front Retailing	92	10 843	0,5%	Japon
9. Beisia	102	9 840	1,3%	Japon
10. Liberty Interactive	103	9 616	7,7%	USA

10-13 FÉVRIER 2013

International Toy Fair 2013 (New York)
Pour sa 108e édition, **le salon international du jouet** rassemblera plus de 1 100 exposants et 10 000 acheteurs issus de 85 pays.

Doug Fleener, spécialiste du jouet et ex-responsable distribution de Bose Corporation,

Leigh Ann Schwarzkopf,

Project Partners

Renseignements :

www2.toyassociation.org

27 FÉVRIER- 2 MARS 2013

ISPO China (Pékin)

Le salon international du sport, de la mode et des vêtements de sport accueillera 24 500 professionnels du secteur et plus de 350 exposants. Un rendez-vous incontournable pour les fabricants et distributeurs du secteur. Renseignements : www.ispochina.com

19-22 MARS 2013

CeMAT South America (Sao Paulo)

Le salon de la logistique et de la manutention au Brésil regroupera 213 exposants de 20 pays différents et attirera plus de 12 000 visiteurs. Renseignements : http://cemat-southamerica.com.br/en

17-18 AVRIL 2013

ICSC European Conference (Stockholm)

Yvonne Court, Associée,

Cushman & Wakefield

Fernando Oliveira,

Directeur de Sonae Sierra

Laurent Morel,

Président du conseil d'administration,

Klépierre

Thierry Halff, Vice Président,

Maus Frères

Renseignements : www.icsc.org

13-16 AVRIL 2013

Hong Kong Electronics Fair (Hong Kong)

Le salon dévoilera les nouveautés majeures dans le secteur des produits électroniques.

Renseignements : www.hktdc.com

24-25 AVRIL 2013

Retail World Asia (Singapour)

Nishad Alani, vice-président des opérations Asie-Pacifique, Starbucks

Dieter Haberl, Président

de Reebok Japon

Stephen Mosely, Directeur de L'Oréal

Emi Nuel, Directeur des supermarchés

Foodmart, groupe PT Matahari

Uma Talreja, Directrice marketing

Westside, Tata Group

Renseignements : www.terrapinn.com

Mouvements

> FRANCE

**METRO C&C :
BENOÎT FEYTIT
PREND LES RÊNES**



Benoît Feytit, directeur général de Metro C&C France

Benoît Feytit, actuel directeur des opérations de la filiale française, a été nommé directeur général de Metro Cash&Carry France. Il remplace Pascal Gayard, qui, après sept années passées à la direction générale de Metro Cash & Carry France, quitte ses fonctions pour devenir «senior vice président customer markets» du conglomérat allemand. Pascal Gayard sera notamment en charge du développement des métiers de la restauration. ●

**FÉLIX SULZBERGER
À LA TÊTE DE LAFUMA**

A 61 ans, Félix Sulzberger a été nommé directeur général de Lafuma. Celui qui, depuis 2001, est déjà PDG du groupe Suisse Calida (propriétaire d'Aubade notamment), prend les rênes du fabricant français de prêt-à-porter d'extérieur, au capital duquel Calida est monté à 15 % début janvier. Diplômé en business administration à l'université de Graz, Felix Sulzberger a travaillé pour Philip Morris, Levi Strauss & Co. et Fruit of the Loom, dont il a été présidé la région Europe de 1997 à 1999. Il est ensuite devenu vice-président et directeur général Europe de Reebok. ●

> ETATS-UNIS

**WAL-MART :
NOMINATION
DE LEV KHASIS**

Lev Khasis, qui a quitté X5 Group - premier distributeur russe du commerce de détail - pour rejoindre Wal-Mart en 2011, a été nommé Président Directeur Général des nouveaux formats au sein de Wal-Mart International. Il s'agit d'une création de poste. Sa mission consistera à concevoir et à piloter les nouveaux concepts de magasins dans les 27 pays où Wal-Mart est présent, et où la croissance frise les 10 % en moyenne (Mexique, Canada...)

Wal-Mart a testé différents concepts, notamment des unités de petite taille inspirées de « bodega », ayant rencontré un franc succès au Mexique. Le groupe s'est aussi inspiré des magasins « Mexican Bodega Aurrera » pour les déployer aux USA et en Amérique Latine. ●

> ETATS-UNIS

**OFFICE DEPOT :
KEVIN PETERS QUITTE
LE GROUPE**



L'ancien patron de l'Amérique du Nord Kevin Peters

Kevin Peters, le président d'Office Depot pour la région Amérique du Nord a quitté ses fonctions pour prendre celles de PDG d'une société industrielle. Ce dernier faisait partie d'Office Depot depuis 5 ans. Sous la direction de Kevin Peters, l'enseigne (2^e distributeur de fournitures de bureau aux Etats-Unis) a mis au point un format de proximité inédit appelé « 5K », construit autour d'un parcours merchandising simplifié. Le groupe a fait état d'un résultat net en progression au 3^e trimestre en dépit d'un recul de son chiffre d'affaires. Le président directeur général et président du conseil d'administration, Neil Austrian, va prendre le contrôle de la division Amérique du Nord. ●

> SUISSE

**LACOSTE : JOSÉ LUIS
DURAN NOUVEAU PDG**

José Luis Duran a été nommé Président Directeur Général du groupe Lacoste (1,8 milliard d'euros en 2012, soit +30 % en 3 ans) en remplacement de Christophe Chenut. L'Espagnol, âgé de 48 ans, a passé 18 ans au sein de Carrefour. En 2005, il avait pris la suite de Daniel Bernard au poste de Directeur Général du N°2 mondial de la distribution, avant d'être remplacé par Lars Olofsson en 2008. ●

> RUSSIE

**X5 GROUP : STEPHAN
DUCHARME PREND
LA DIRECTION**

Le conseil d'administration de X5 Retail Group, 1^{er} distributeur russe en termes de ventes, a nommé son actuel directeur exécutif Stephan DuCharme au poste de président directeur général du groupe. Cette nomination, soumise à l'accord des actionnaires, fera l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale d'avril prochain.

Pour le 4^e trimestre 2012, X5 Group a fait état d'un chiffre d'affaires de 4,42 milliards de dollars. Sur l'année 2012, il devrait se situer à hauteur de 16,3 milliards de dollars. ●