

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

AVRIL 2005 - Volume VII - N°63

SOMMAIRE

INTERNATIONAL	1
EUROPE	1
<i>ALLEMAGNE</i>	<i>1</i>
<i>FRANCE</i>	<i>2</i>
<i>ITALIE</i>	<i>5</i>
<i>PAYS-BAS</i>	<i>5</i>
<i>POLOGNE</i>	<i>6</i>
<i>ROYAUME-UNI</i>	<i>6</i>
<i>FEDERATION DE RUSSIE</i>	<i>7</i>
AMÉRIQUE DU NORD	7
<i>ETATS-UNIS</i>	<i>7</i>
ASIE	8
<i>CHINE</i>	<i>8</i>
MOYEN-ORIENT	8

ETUDES

- **Les investisseurs s'aventurent à l'Est. Le rôle de la BERD, primordial sur ces marchés, serait-il en déclin ?** 1a
- **La franchise, une activité qui se développe dans le marché de détail mondial.** 2a

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

Publication mensuelle (11 numéros par an)

Directeur de la Publication : Patrice de Chabot

e-mail : pdechabot@chabot-associates.com

Rédactrice en Chef : Brigitte Guillot

e-mail : bguillot@chabot-associates.com

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

Tél/Fax : (33)1 39 12 17 93

Site Internet : www.chabot-associates.com

Abonnement :

France 500,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%)

Etranger 510,00 €

Abonnement en nombre : nous consulter

ISSN 1298-4728

Siret : B418 771 481 000 11

INTERNATIONAL

Marques Globales et Marques de Distributeurs : les unes souffrent, les autres voient leurs ventes décoller en Europe.

Les ventes de produits alimentaires de grandes marques comme celles de Nestlé ont cédé 0,4% en 2004, Perrier et Vittel 8,4%. Danone et l'Oréal affrontent le même phénomène. Si la stagnation économique explique le ralentissement, on constate toutefois que les grandes marques souffrent du fait que les commerçants consacrent davantage de place dans leurs rayons à leurs marques propres. Ainsi la part de marché des eaux en bouteilles des grandes marques a reculé en Europe de 53% en 1997 à 40% en 2004 car les commerçants se sont tournés vers des producteurs travaillant à leurs marques. Autre sujet d'inquiétude pour les grandes marques, la vague touche les cosmétiques et les produits bébés, des secteurs dans lesquels les clients généralement ne faisaient confiance qu'aux grandes marques.

Jusqu'à une période récente, les marques globales ne perdaient pas beaucoup de terrain par rapport aux marques de distributeurs. En effet, pendant des années, les produits alimentaires à marque de distributeur étaient souvent fabriqués par des maisons comme Nestlé, Cadbury Schweppes et H.J.Heinz dont les propres marques, plus coûteuses, se trouvaient dans les rayons à proximité. Aux Etats-Unis, la part de marque des produits à la marque propre s'est stabilisée à 16% environ.

Aujourd'hui, les marques propres décollent en Europe, stimulées par la progression rapide des hard discounters comme Aldi ou Leader Price dont l'assortiment est pratiquement composé de marques propres uniquement, à des prix 20 à 40% moins cher que les grandes marques.

Les grandes enseignes comme Carrefour ont réagi en introduisant en 2003 une gamme d'articles à marque de distributeurs à bas prix qui réalise aujourd'hui un CA annuel

de \$ 1,6 Md. Ahold et 8 autres distributeurs européens se sont regroupés pour négocier avec des fabricants de marques propres les achats de centaines de produits vendus sous le nom d'Euroshopper. Si les clients sont satisfaits, les distributeurs le sont aussi parce que les fabricants de produits de marque propre pratiquent généralement des marges bien plus faibles que les grands fabricants.

Les sociétés de produits de marques propres vont des petits producteurs régionaux de produits frais aux grands fabricants comme Freiburger de Berlin, le plus gros fabricant de pizzas surgelées d'Europe. Le britannique McBride, qui a commencé à vendre de l'eau oxygénée en bouteille dans des magasins de proximité à la fin de la seconde guerre mondiale à Manchester, approvisionne aujourd'hui Tesco en tout, depuis le shampoing à la poudre pour machine à laver la vaisselle, dans des containers similaires à ceux de concurrents comme l'Oréal ou Procter & Gamble !

Certaines grandes marques ne sont pas touchées comme Coca-Cola et Mars qui conservent la fidélité de leur clientèle. Certaines ont décidé de se joindre au mouvement : Nestlé a déjà passé un accord avec Lidl pour vendre du Vittel dans ses magasins.

Mais la menace est là et les grandes marques risquent de rencontrer la concurrence des marques propres sur les marchés émergents, de la Pologne aux Philippines.

EUROPE

ALLEMAGNE

Metro : le groupe se repose sur la force de ses divisions cash & carry, électronique (Media Saturn) et bricolage (Praktiker). Il est stimulé par ses investissements en Europe de l'Est et en Asie.

En 2004, le bénéfice net du Groupe a progressé de 10,7% à US\$ 1,16 Md

En bref...

AS Watson, filiale basée à Hongkong du milliardaire chinois Li Ka-shing, a décidé d'ouvrir 15 parfumeries en Turquie.

La première, prévue en mars, porte l'enseigne «Watsons, Votre Magasin Personnel». Au total, une centaine est planifiée dans diverses villes notamment à Istanbul, Bursa, Izmir et Ankara au cours des cinq prochaines années en partenariat avec le turc Cosmo Shop (6 magasins à Istanbul et 1 à Bursa).

La Turquie est devenue un marché attractif en raison d'une jeune population en plein développement qui manifeste un penchant pour le secteur des produits d'hygiène et de beauté dont le CA annuel atteint \$ 1,5 Md et devrait grimper à 2 Mds en 2006.

Rappelons que AS Watson a déposé en janvier une offre de reprise sur Marionnaud à hauteur de € 900 millions dont 550 de reprise de dettes...

Conforama vient d'ouvrir son 10^e magasin en Suisse, le 2 mars, à Emmen près de Lucerne.

Ce nouveau magasin de 4 800 m² de surface de vente est situé dans un centre commercial. Présent en Suisse depuis 1976, Conforama exploite 10 magasins dont 4 en Suisse romande, 5 en Suisse allemande et 1 en Suisse italienne. Son CA l'an passé s'est élevé à € 229 millions...

Edeka a lancé le paiement par empreinte digitale sur le scanner du checkout dans un supermarché du sud-ouest de l'Allemagne.

Après avoir enregistré les détails concernant leur identité et leur banque, tous les clients peuvent faire immédiatement leurs achats. Le scanner compare l'empreinte digitale à celle enregistrée dans sa base de données avec les détails qui lui sont communiqués. Le risque que deux personnes aient la même empreinte est de l'ordre de 1 sur 220 millions...

Auchan pourrait ouvrir un hypermarché à Saint Pétersbourg en 2006. Le distributeur négocie actuellement l'achat d'un terrain auprès de l'administration locale....

Ikea annonce la construction d'un centre commercial et de loisirs de \$ 130 millions dans l'Oural, à Iekaterinbourg, la 5^e plus grande ville de Russie...

(€ 933 millions) pour un CA en hausse de 5,3% à \$ 69,94 Mds (€ 56,4 Mds) dont \$ 35,71 Mds en Allemagne (€ 28,8 Mds, +1,7%). Le bénéfice d'exploitation a augmenté de 13,8% à \$ 2,24 Mds (€ 1,81 Md).

D'une part, Metro a ressenti la morosité de la consommation en Allemagne. D'autre part, la concurrence des hard discounts a entraîné la chute des ventes des hypermarchés Real, des supermarchés Extra et des grands magasins Kaufhof. En effet, chez Kaufhof elles ont encore chuté de 1,3% à \$ 4,71 Mds (€ 3,8 Mds). Par contre, chez Inno en Belgique (15 grands magasins), elles ont augmenté de 3,2% à \$ 318,2 millions (€ 256,6 millions).

Présent sur 30 marchés, le 5^e distributeur mondial réalise désormais 49% de ses ventes hors d'Allemagne contre 47,2% en 2003. Il vient d'ouvrir un magasin Real à Saint Pétersbourg le 22 mars dernier qui devrait être bientôt suivi par un autre à Moscou.

Aldi souffre de la morosité de la consommation. Lidl réagit mieux.

En 2004, le CA total du leader du hard discount s'est élevé à € 22 Mds. Mais, pour la première fois, il a reculé de 3,1% chez Aldi Nord et de 2,8% chez Aldi Sud alors qu'une centaine de magasins nouveaux ont été ouverts au cours de l'exercice.

Par contre, Lidl a enregistré une hausse de 4,3% à 12 Mds avec seulement 43 magasins portant son total 2 500/3 000 unités (on ignore le chiffre précis). Il investit massivement dans la publicité et réagit plus rapidement aux tendances qu'Aldi. Mais l'écart entre les deux chaînes est encore large, Aldi étant loin devant.

Comme ses concurrents, Aldi se concentre sur ses activités de base, l'alimentaire, et a décidé de réexaminer certains rayons comme les produits frais, les boissons chaudes, des rayons qui ont vu leurs ventes chuter fortement après plusieurs augmentations de prix notamment dans le café.

Tous les deux sont bien positionnés pour l'avenir avec un réseau de magasins modernes et une excellente logistique.

BELGIQUE

Delhaize le Lion : forte augmentation du bénéfice net en 2004.

Le distributeur alimentaire belge a vu son bénéfice net progresser de 23,5% à € 211,5 millions pour un CA en recul de 4,5% à € 17,9 Mds dont \$ 15,8 Mds aux Etats-Unis. Le CA a subi la dépréciation du dollar américain de 9,1% et souffert d'un exercice de 52 semaines contre 53 semaines en 2003 en Amérique. Sans cela, la hausse aurait été de 3,9%. Le bénéfice net a augmenté fortement en raison de marges plus élevées et de charges exceptionnelles moins fortes et malgré le recul de la monnaie américaine de 9,1%.

Le Groupe Delhaize a conclu un accord en vue d'acquérir pour € 113 millions Cash Fresh, une chaîne belge de 43 supermarchés au CA de € 209 millions. Cette opération renforcera sa position comme 2^e distributeur alimentaire sur le marché belge et portera à 820 le nombre de ses magasins en Belgique, au grand-duché de Luxembourg et en Allemagne à la fin de 2005 et à environ 2 680 au total.

FRANCE

La Fédération des Coopératives de Commerçants change de nom et devient la Fédération des Enseignes du Commerce Associé (FCA).

Avec l'ACDLec, qui contrôle les Centres Leclerc et la Société Civile des Mousquetaires (SCM) Intermarché, qui viennent d'y adhérer en mars dernier, le nouvel organisme professionnel, présidé par Jean Leroyer, associé Système U, représente désormais 26% du CA du commerce de détail en France.

Système U : objectif 2005, un CA de € 15 Mds.

Le 3^e groupement de commerçants indépendants français s'est fixé comme objectif pour 2005:

- un CA de € 15 Mds,
- une part de marché alimentaire de 8,5% contre 8,1% en 2004,
- 860 magasins sous les trois enseignes Hyper U, Super U et Marché U, en progression de 85 000 m², dont le tiers en croissance organique, et atteindre 1 619 000 m².

À partir de 2006, Système U veut ouvrir 100 magasins en 5 ans et →

lancer le nouveau concept des supérettes en centre-ville, dans les villes touristiques et à Paris.

En 2004, le CA TTC s'est élevé à € 14,686 Mds (+6,53%) avec carburant. La marge brute a reculé de 0,1% et les frais de personnel, qui représentent entre 8 et 10% du CA, ont augmenté ainsi que les amortissements et les frais financiers liés aux ouvertures de magasins. Le résultat net s'est situé entre 2 et 2,25% du CA.

Répartition des chiffres par enseigne en 2004.

	Hyper U	Super U	Marché U
Nbre mag	43	659	147
CA TTC avec essence (€ Md)	2,22	11,55	0,74
Part sur CA Groupe	15,12%	78,65%	5,04%
Progres.	+6%	+7,6%	-

Source : Système U

Parmi les projets, on note la création d'une plate-forme européenne, qui rassemblerait d'autres groupements d'indépendants européens dont les Centres Leclerc et l'italien Conad. Cette plate-forme permettrait des négociations internationales avec les grandes marques globales, la massification des achats sur les produits premiers prix et des échanges de savoir-faire. Actuellement, Système U veut augmenter ses marques propres de 40% à 50% des ventes totales en volume d'ici 3 ans.

Leclerc attaque le marché du sport.

Le groupement d'indépendants a ouvert à Chambly (Oise) son premier magasin Sport & Loisirs. Avec cette 9^e diversification dans le secteur des articles de sport, il vise à terme 5% d'un marché évalué à € 9 Mds (+3%) et dominé par Decathlon (32% de part de marché), Intersport (10%) Go Sport (7,7%). Cette nouvelle enseigne sera déclinée sur des surfaces de 800 à 2 200 m² et 4 établissements devaient être ouverts fin mars. D'ici un an et demi, 23 seront en exploitation et une centaine à l'horizon 2010.

Les 8 diversifications du Groupement ont représenté 8% de son CA global hors essence en 2004 et croissent à la moyenne annuelle de 10% environ. Ce sont les parapharmacies (7% du marché, 80 magasins), la bijouterie (6%, 241), les voyages (11%, 139), les produits culturels (12%, 75), les accessoires automobiles (7%, 80), et aussi le bricolage et les jardinerias (65 magasins), les parfumeries (22) et

les stations-service (476). Les projets portent sur l'ouverture de 200 magasins ou espaces spécialisés d'ici à fin 2006 portant leur total à 680.

Le CA du Groupement s'est élevé en 2004 à € 28,37 Mds en hausse de 4,6%.

Chine, 7 au Brésil, 6 en Colombie, 5 en Indonésie, 4 en Thaïlande et 3 en Pologne, plus 140 supermarchés, 620 hard discounts et 275 magasins de proximité.

Les chiffres clés de 2004.

(en millions €)	2004	2003	Variation 2004/2003
CA HT	76 668	70 486	+3,1%
Résultat d'exploitation	3 234	3 251	-0,5%
Résultat net courant PDG	1 662	1 620	+2,6%
Bénéfice net PDG	1 387	1 629	-14,9%

Source : Carrefour

Carrefour quitte le Japon et le Mexique.

Le CA HT du Groupe a progressé de 3,1% à € 72,7 Mds et le résultat opérationnel de

0,9% à 4,9 Mds. Mais le résultat d'exploitation a reculé de 0,5% à 3,234 Mds en 2004.

En France, le bénéfice d'exploitation a chuté de 8,3% à € 1,97 Md non compensé par les performances à l'international (le bénéfice opérationnel mondial est en recul de 0,5%). Les frais financiers ont été réduits de 8,5% et la dette nette de 1,1 Md (-14%). La chute de 14,9% du bénéfice net à € 1,4 Md s'explique par la révision en baisse de la valeur des magasins de Corée, de Pologne et de Taiwan, au total € 275 millions, et par une provision pour moins-value latente de 90 millions comptabilisée en 2004.

Cette année, José Luis Duran, nouveau directeur général, veut améliorer les performances de ses hypermarchés. Il affirme qu'en 2004, ils ont tous été N°1 ou 2 en matière de prix dans leur zone de chalandise contre 30% au début de l'année 2004. Les investissements (€ 400 millions en 2004) dans la baisse des prix de certains articles seront maintenus et les produits MDD et Prix N°1 seront développés. Il table sur une croissance de 19 à 20% du retour sur capitaux employés, et pour les trois prochaines années, une croissance annuelle du CA de 5 à 10% à taux de changes constants (4% en 2004) par l'augmentation des ventes à magasins comparables, des acquisitions et de nouvelles ouvertures. De plus, il veut ouvrir au moins un million de m² supplémentaires : 70 hypermarchés dont 22 en France, 15 en

Le plan de désinvestissement de € 1 Md, annoncé en septembre, qui devait s'étaler sur 15 mois, aura été conclu en 6. Il a commencé en novembre 2004 par la cession de sa participation dans Modelo Continente au Portugal pour € 345 millions.

Le 2^e distributeur mondial a vendu ses 8 hypermarchés (1,4% de part de marché) au Japon à Aeon, 1^{er} distributeur local avec 650 supermarchés et 460 formats, pour un montant équivalent à 20% de son CA (€ 326 millions HT en 2004). L'accord avec Aeon porte aussi sur un octroi de franchise de l'enseigne Carrefour et l'approvisionnement en produits à sa marque propre.

L'aventure au Japon limitée à 8 hypermarchés contre une quinzaine envisagée pour la fin de 2003, aura coûté € 250 millions. Carrefour s'est heurté aux habitudes de consommation des Japonais, qui font leurs achats tous les jours, et à un marché de l'immobilier difficile et coûteux.

Au Mexique, où le distributeur était présent depuis 1995, sa part de marché n'était que de 2,7% avec 29 hypermarchés (2 en projets en 2005). L'ensemble est vendu pour l'équivalent de 82% de son CA HT en 2004 (€ 519 millions) à Chedraui (64 hypermarchés dans le sud du pays).

Carrefour continue à s'intéresser à la **Corée du Sud**, où il se situe au 4^e rang et espère devenir N°3. Par ailleurs, il a signé **un accord avec la société italienne Finiper** (24 hypermarchés, CA HT 2004 de € 1,6 Md), dont il détient 20%, un accord qui se traduit par une option d'achat pour Carrefour sur 31% de Finiper la portant à 51%, Marco Brunelli, principal actionnaire, ayant une option de vente sur les 80% qu'il détient dans Finiper, l'objectif est de devenir le N°2 en Italie.

Hyparlo a vu son résultat d'exploitation reculer de 9,7% en 2004. La Roumanie, relais de croissance, contribue pour la 1^e fois au bénéfice opérationnel.

Hyparlo a réalisé un CA consolidé HT de € 989 millions en 2004 en hausse de 4,9%. Le bénéfice net à 13,4 millions est difficile à comparer avec l'exercice précédent compte tenu des plus-values de cessions réalisées en Italie en 2003. Le résultat d'exploitation à 21,3 millions est en baisse de 9,7% en raison de la morosité de la consommation en France.

Dans le même temps, la Roumanie a dégagé son 1^{er} résultat d'exploitation bénéficiaire de 1,8% contribuant à hauteur de 10% au bénéfice opérationnel. Les 4 hypermarchés ont réalisé un CA de € 222 millions, dont 111 millions pour Hyparlo, contre 107,4 millions en 2003. Le 5^e hypermarché sera ouvert à Ploiesti, au sud du pays, en novembre 2005 et le 6^e est prévu à Constanta sur la Mer Noire en 2006, les deux totalisent 25 millions d'investissement.

Rappelons que depuis le 1^{er} janvier dernier, Carrefour a porté sa participation à 50% dans le capital de Hofidis, holding de contrôle, les 50% autres étant détenus par la famille Arlaud. Depuis cette date, Hyparlo est l'unique actionnaire, au travers de Bearbull SAS, de sa filiale roumaine dont Carrefour détenait jusqu'alors 50%. Ce rachat de 50% lui coûte 85 millions.

À terme, le distributeur lyonnais cherche à avoir 20 hypermarchés dont 15 dans des villes de plus de 200 000 habitants et 5 à Bucarest.

Casino a fortement amélioré sa rentabilité à l'international en 2004 avec une progression de son résultat d'exploitation de 76,5% à € 101,6 millions.

Le CA consolidé net du groupe s'est élevé l'an passé à € 23,169 Mds en progression de 0,8% et la croissance organique a atteint +3,8%. Le résultat d'exploitation était en hausse de 4,7% à 1,2 Md dont 1 Md (+0,6%) en France.

En France, la croissance du CA atteint 1,7% à 18,6 Mds grâce à l'ouverture de 148 600 m2 supplémentaires dont 70% pour Franprix/Leader Price et des supérettes. La marge opérationnelle s'est main-

tenue à 5,5% malgré la baisse des prix. Le résultat d'exploitation chez Franprix/Leader Price est en croissance de 7,6% à 336,8 millions. La réduction des coûts engagés a permis à Géant de maintenir sa marge d'exploitation à 4,1% du CA (€ 291,9 millions).

L'international représente désormais 20% du CA du groupe (€ 23,2 Mds) soit 4,5 Mds, 16% de l'EBITDA et 9% du résultat d'exploitation. La marge d'exploitation est passée de 1,2% à 2,2% en 2004 et le résultat d'exploitation de 57,5 à 101,6 millions (+76,5%). La croissance organique du CA atteint +12,5%. On note la progression soutenue du CA aux Etats-Unis (+13%), en Pologne (+6,7%) et en Thaïlande (+12%) et la reprise en Amérique Latine (+29,2% à taux de change constants). La Pologne est redevenue bénéficiaire au second semestre (€ 1,3 million). Laurus, dont Casino détient 45% du capital, accuse un résultat d'exploitation en perte de € 111 millions et a pesé négativement à hauteur de 34,8 millions sur les comptes du groupe. Sa perte nette est de € 128 millions.

En 2005, le groupe, dont Jean-Charles Naouri, jusque-là président du conseil d'administration, vient d'être nommé président directeur général, va accélérer le développement aux USA (17 ouvertures), en Amérique Latine (Brésil et Venezuela) et en Thaïlande, améliorer la rentabilité de la Pologne (ouverture de 42 magasins dont 2 hypermarchés à Poznan et Lodz) et de Taiwan. Il veut aussi redresser Laurus. Par ailleurs, il procédera à l'ouverture de 160 000 m2 supplémentaires dont les deux tiers dans le discount et la proximité. Des tests de Géant Discount sur 6 000 m2 de surface moyenne et de 4 Discount Casino sur 1 500 m2 offrant 5 000 références seront poursuivis.

PPR : 2005 sera l'année de la croissance organique avec une priorité accordée à l'international.

Le groupe, désormais présidé par François-Henri Pinault, a dégagé en 2004 un résultat net de € 940

millions, en hausse de 46% grâce notamment aux plus-values sur les cessions de Rexel et du solde des services financiers Finaref (677,6 millions). Le CA s'est replié de 0,6% à 24,2 Mds. La dette nette a chuté de € 7,9 Mds à 4,5. Notons que l'exercice inclut la consolidation de Gucci sur 14 mois (pour aligner les dates de clôture) et la sortie de Rexel cédé en décembre 2004.

Pro forma, les comptes des pôles luxe et distribution font apparaître un résultat d'exploitation en hausse de 19,4% à 1,08 Md pour un CA de 17,2 Mds (+6,4%), la marge d'exploitation s'établit ainsi à 6,3% contre 5,6% un an plus tôt.

Le pôle distribution (84% des ventes et 73% du résultat) a vu sa marge opérationnelle reculer de 5,4% à 5,3% à la suite de la hausse des taxes en France pour € 11 millions.

À fin février 2005, les ventes du luxe progressent de 15,1% et celles de la distribution de 3,6% seulement, un ralentissement momentané dû à des soldes plus tardives qu'en 2003.

Pour l'année 2005, les perspectives du Groupe portent sur la croissance organique avec priorité à l'international, le renforcement des positions s'appuyant sur la richesse des 2 pôles complémentaires tout en poursuivant la rationalisation des achats.

Le groupe PPR en 2004 :

(en millions €)	Luxe (*) et distribution pro forma	
	2004	2003
CA	17 209,9 (-0,6%)	16 174,2
Marge brute	7 441,2	6 949,5
Résultat d'exploitation	1 079,9 (+19,4%)	904,5
Taux de rentabilité	6,3% (+0,7 point)	5,6%

Source : PPR

* le pôle luxe consolidé sur 14 mois, du 1/11/2003 au 31/12/2004

Galerias Lafayette : consolidation du contrôle familial du groupe avec l'appui de BNP Paribas.

La famille Moulin a dernièrement apporté ses parts à la Semad, holding lui appartenant, et la famille Meyer a cédé sa participation de 29,5% à la BNP Paribas laquelle l'a apportée à Semad. Semad détient désormais 61,1% du capital des Galeries Lafayette et lance une OPA conjointe financée par BNP Paribas sur le solde du capital, soit 39,9%. Compte tenu du montant des offres, le groupe est valorisé à € 3,15 Mds.

Cet accord permet à BNP de se →

Les investisseurs s'aventurent à l'Est. Le rôle de la BERD, primordial sur ces marchés, serait-il en déclin ?

La BERD, Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, qui étend son activité en Europe Orientale, a récemment déclaré : « Notre rôle en Pologne, Hongrie et en République tchèque est largement arrivé à son terme. Notre stratégie consiste désormais à nous développer en Russie, Ukraine, Roumanie, Bulgarie et Serbie. » En 2004, la banque a accepté de fournir plus de € 200 millions pour épauler des projets immobiliers. En 2005, elle veut rééquilibrer son portefeuille de sorte que la Russie, la Roumanie et les Balkans représentent 60% à 70% de sa nouvelle activité.

Comme prêteur, BERD agit principalement sur des projets de développement mais sa présence active sur des marchés aux confins de l'Europe centrale et orientale est un indicateur utile de la maturité du secteur bancaire spécialisé dans l'immobilier de la région. Ainsi, elle est souvent à la tête d'un groupement d'établissements prêteurs de fonds pour des opérations commerciales. Comme les banques étrangères sont de plus en plus présentes sur ces marchés et acceptent d'accorder des prêts pour des projets immobiliers, elles apprécient la présence de la BERD compte tenu des risques plus élevés de ces pays. En général ses prêts s'étalent sur une durée de dix ans et elle comble ainsi le vide entre les banques locales, qui ont tendance à les restreindre à des termes de 3 à 5 ans, et des besoins pour des projets à plus long terme.

Mais les banques allemandes et autrichiennes, qui aujourd'hui semblent avoir dépassé la BERD en Pologne, Hongrie et en République tchèque et en avoir fait un vestige du passé, s'intéressent aux marchés d'Europe de l'Est, poussées par des clients investisseurs en quête de rentabilités plus élevées. La compression rapide et inattendue des rendements d'investissement sur les marchés d'Europe Centrale a aussi réduit les marges bénéficiaires des banques les moins conservatrices. « Un nombre significatif d'investisseurs, qui se sont positionnés en Pologne, Hongrie et République tchèque à la fin des années 90, quittent ces marchés aujourd'hui. Il y a maintenant une seconde génération d'investisseurs plus conservateurs qui se rendent en Europe centrale, satisfaits d'acheter à des rendements de 8% et ceux qui sont en quête d'opportunités recherchent des investissements à court et moyen terme sur ces nouveaux marchés. » a déclaré le président de Hypo Real Estate en Allemagne. La stratégie de cette banque consiste à suivre ses clients internationaux sur de nouveaux marchés comme la Roumanie, les Pays Baltes et Moscou tout en restant prudente.

Eurohypo est l'une des trois banques allemandes à avoir déclaré sa présence dans la région. Elle s'intéresse fortement à la Russie, la Roumanie et la Bulgarie et s'apprête à y faire des transactions. En Russie, elle est non seulement attirée par Moscou et St Pétersbourg mais aussi par les villes secondaires comme Nijni Novgorod, Kazan, Samara et Perm.

De nouveaux marchés, de nouvelles cultures d'affaires.

Entrer sur de nouveaux marchés implique d'adopter une attitude différente dans les affaires. « Les Russes ont une très forte opinion sur la manière dont ils mènent leurs activités. Cela consiste à dire « Nous savons bien gérer nos affaires nous-mêmes. »

La banque allemande Aareal Bank est en avance sur ce marché. Elle a déjà financé la dette de deux opérations à Moscou et agit comme le représentant d'un groupement bancaire pour le refinancement du nouveau centre Gostiny Dvor II de 40 000 m² dans la capitale à hauteur de US\$ 43 millions. Il est clair que « Des signes économiques positifs et l'ouverture croissante du marché russe stimulent l'appétit des investisseurs étrangers » dit-on à la direction de la banque.

La banque estonienne Hansabank, qui appartient à 60% à la banque suédoise Swedbank, a déjà consolidé sa position dans le domaine du financement de l'immobilier en Estonie, Lettonie et Lituanie, essentiellement dans les secteurs du commerce de détail et de l'hôtellerie. Elle a également complété 4 ou 5 opérations de refinancement pour le compte de promoteurs russes et veut « développer activement sa présence à Moscou et St Pétersbourg. » D'ici un an, elle a prévu de financer largement des opérations immobilières.

Parmi les autres acteurs étrangers qui cherchent aussi à étendre leur présence dans l'immobilier, on trouve la banque allemande Raiffeisen qui détient déjà un portefeuille de \$ 330 millions d'hypothèques dans les secteurs résidentiel et commercial russes, la Banque d'Autriche, et un établissement bancaire hybride anglo-russe, la banque Narodny de Moscou.

D'après Hypo Real Estate, les prix du marché offerts par des banques étrangères se sont stabilisés à 4%/4,5% au-dessus de l'indice Libor pour des prêts senior contre 1,4%/1,5% à Prague, Varsovie ou Budapest. Le taux LIBOR (London Inter-Bank Offered Rate) est « le taux offert interbancaire de Londres. » C'est un taux offert

entre banques de meilleures signatures pour la rémunération de dépôts dans la zone Euro. Il sert la plupart du temps d'index aux crédits à taux révisibles. C'est le reflet de l'absence de liquidité sur les marchés financiers et aussi une tentative d'évaluation des risques légaux liés à la propriété commerciale.

Les marges élevées des banques sont en partie le signe de l'immaturité du système bancaire russe. Actuellement, on compte à peu près 1 600 établissements alors que le marché ne peut réellement en supporter que 200 à 300. Leur capacité à prêter est extrêmement limitée et elles n'ont pas accès à un personnel qualifié, spécialisé dans les financements immobiliers. En conséquence, elles s'intéressent à des opérations à court terme, ne prêtant que pour deux ou trois ans à des taux d'intérêt de 15%. Les banques russes spécialisées dans ce secteur et les plus actives sont Alfa et MDM. Leurs taux d'intérêt tournent autour de 12 à 14% avec des périodes d'amortissement inférieures à 5 ans. Elles vont devoir changer leurs méthodes sous la pression de la concurrence étrangère, notamment celle des banques Austro-allemandes.

Absence de produits dans les Pays Baltes.

Les investisseurs sont vraisemblablement plus frustrés par l'absence de produits à financer que par l'absence de capitaux dit-on chez Invesco. « Dans ces pays, un portefeuille est difficile à tenir sur le plan de la gestion d'actifs. Mais je ne pense pas que ce soit un problème d'obtenir un prêt quoique les conditions soient plus élevées que sur les marchés bien établis d'Europe Centrale. » Chez Hypo, on pense « Qu'il n'y a pas de raison d'emprunter dans les Pays Baltes à des prix différents de ceux pratiqués en Pologne ou en République tchèque car ils font partie de l'Union Européenne et la plupart

de leurs projets de bureaux et de commerces comportent des locataires occidentaux. Pourtant, ils souffrent d'être de petits pays quand les investisseurs recherchent des opérations à au moins € 20/30 millions. » La banque travaille sur deux opérations dans cette région et a déjà financé deux projets dans les Pays Baltes.

La Roumanie, la Bulgarie et la Croatie espèrent adhérer à l'Union Européenne en 2007. « Leur niveau d'harmonisation avec l'U.E. est plus élevé qu'en Russie ; nous y ressentons la même confiance qu'en Europe Centrale » estime le responsable pour l'Europe Centrale et Orientale d'Eurohypo, lequel a déjà réussi une opération en Bulgarie et travaille sur une autre en Roumanie.

La Roumanie semble avoir un bel avenir sur le plan de l'immobilier. « C'est le meilleur prochain pays » pense la BERD. « Les gens qui recherchent des rentabilités élevées vont maintenant en Roumanie. » Tous les gros établissements bancaires habituels s'y sont déjà rendus.

La BERD a notamment participé à des transactions comportant des investissements dans le secteur de la logistique dans ce dernier pays et détient une participation de 25% dans le fonds de € 300 millions Europolis E2, le reste étant entre les mains de la banque autrichienne Investkredit Bank. Ce fonds d'Europolis cherche à se constituer un portefeuille de 15 à 20 actifs en Russie, Ukraine, Bulgarie, Roumanie, Croatie et dans les anciens Etats de Yougoslavie. L'objectif est de trouver des financements bancaires et de porter la valeur totale du portefeuille à environ € 1 Md. Compte tenu de l'évolution permanente du marché bancaire dans la région, les chances d'atteindre son but semblent raisonnables. ■

Source : Europroperty

ETUDE

LA FRANCHISE, une activité qui se développe dans le marché de détail mondial.

La franchise est une formule encore récente. Aux portes de l'Europe, elle est devenue un modèle dominant avec des sociétés de « master franchise » qui fleurissent dans des activités importantes, très rentables et respectées. « Les marchés émergents, notamment l'Europe Centrale et Orientale, deviennent des terrains fertiles pour les commerçants qui cherchent à se développer dans de nouveaux pays » pense un analyste de Verdict Research. « La franchise est considérée comme un moyen rapide pour l'expansion. En outre, elle gomme certains des risques qui y sont liés car le commerçant trouve un partenaire avec un savoir local. » Les coûts et le contrôle de la formule varient, mais généralement, le commerçant vend sa licence à un opérateur du pays pour qu'il utilise son nom, sa marque et ses produits pendant une période

déterminée.

De grandes enseignes sont concernées.

Sa popularité croissante se lit dans les grandes enseignes, notamment dans celles de la mode qui signent des accords de franchise depuis le début de la décennie : Zara, Mango, Debenhams, Topshop, French Connection et même Marks & Spencer. Les pays ciblés vont de la Grèce et des Pays Baltes à la Russie et au Kazakhstan. Des sociétés de « master franchise » fleurissent profitant de l'expansion du phénomène. « Ces groupements représentent aujourd'hui un pourcentage élevé du commerce de détail grec » explique-t-on chez Lamda Development qui construit actuellement les deux premiers centres commerciaux du pays à Athènes et Thessalonique.

« Voilà dix ans, nous comptons de petites boutiques vendant un choix de marques internationales et nationales. Mais la tendance a évolué vers les mono-marques avec une polarisation entre des commerçants qui s'appuient sur des fabricants grecs d'un côté et des marques internationales de renom travaillant par l'intermédiaire de la franchise de l'autre. Quand nous louons nos centres, nous devons créer un équilibre entre ces deux types de commerçants, ce qui veut dire qu'invariablement nous devons créer des liens avec des groupes de franchise. »

La Grèce est un exemple particulièrement bon de cette évolution entre commerçants et groupes de franchise. Quelques « master franchises » contrôlent les franchises de plus de 30 enseignes internationales, de Kookai, French Connection et Max Mara (Notos Com) à Marlboro Classics et Harley Davidson (Elmec Sport) et Nautica et Timberland (Ridenco). Comme elles sont cotées à la Bourse d'Athènes, leurs positions financières sont transparentes.

Marinopoulos, partenaire local de Carrefour en Grèce, illustre bien la manière dont évoluent ces sociétés. En effet, le groupe exploite des franchises pour le compte de Sephora, Starbucks, Grand Optical, Fnac et Marks & Spencer. Il doit maintenant introduire la franchise de Starbucks en Suisse et en Autriche et travaille avec Marks & Spencer pour développer le concept dans les Pays Baltes.

Autre exemple en Turquie où le partenaire de Marks & Spencer, Fiba Group, une filiale du turc Finansbank coté en Bourse, serait en pourparlers avec le commerçant britannique pour exploiter des magasins en franchise en Russie.

Le groupe de grands magasins finlandais Stockmann crée une chaîne de magasins franchisés pour le compte de l'espagnol Inditex en Finlande et en Russie. Stockmann et Fiba diffèrent légèrement des groupes de « master franchises » grecs. En effet, pour réussir, ils préfèrent rester des commerçants diversifiés dans la franchise plutôt que de se reposer sur un grand nombre de marques franchisées, Stockmann se concentrant sur l'expansion de ses grands magasins et Fiba développant ses chaînes de supermarchés Gima et de hard discounts Endi.

Le CA de Marks & Spencer a représenté tout juste 10% du CA de Fiba selon les derniers chiffres et les supermarchés Gima ont réalisé l'essentiel.

Développement prudent de la franchise dans la Fédération de Russie.

La formule est apparue dans les années 90 avec des enseignes internationales comme Baskin Robins, Nike, Reebok, Grillmaster, etc. Aujourd'hui, on compterait, d'après les estimations, près de 200 réseaux d'origine russe dans une quinzaine de régions dans les secteurs du commerce de détail, de la restauration et des services. Si des difficultés ont entraîné l'échec d'enseignes comme Tati, Pizza Hut et Uniland, on note que de nouveaux

secteurs russes s'intéressent à la formule comme les agences immobilières, les chaussures Ekonika, les voyages Putiovok, les centres de loisirs (Star, Galaxy), l'hôtellerie (Radisson, Holiday Inn...) et même la compagnie aérienne Aeroflot semble étudier la formule.

Dans la Fédération, quand elle est bien utilisée, la franchise est une activité très lucrative. « Les groupes de « master franchise » tentent de se construire un portefeuille de marques ce qui ressemblerait en Europe à de la concurrence. Et la concurrence est très forte pour obtenir de nouvelles marques lesquelles permettent d'augmenter les profits des franchisés. » estime Natali Oreshina chez Cushman & Wakefield Healey & Baker.

Zara à Moscou serait l'un des meilleurs magasins du commerçant espagnol et Mango, exploité en « master franchise » par un Russe, a réalisé plus de CA au m2 durant certains mois de 2004 que son magasin d'Oxford Street à Londres. « Le marché russe est encore sous-équipé en bonnes marques et le potentiel d'expansion y est gigantesque. De nombreuses sociétés sont très rentables. Augmenter le nombre de marques dans leur portefeuille est tout aussi important qu'ouvrir de nouveaux magasins parce que cela permet de lancer des concepts les uns à côté des autres plutôt que d'avoir une seule marque et de la porter au point de saturation. »

Comment implanter une franchise dans l'Empire du Milieu ou le succès après les difficultés d'une petite entreprise américaine.

La chaîne de restauration rapide américaine Subway, qui compte plus d'établissements aux Etats-Unis que McDonald's, se développe très lentement dans la république populaire. Depuis 10 ans, l'entreprise a réussi à en ouvrir 19 à Pékin, alors que des enseignes comme A&W, Chili's Grill & Bar, Dunkin' Donuts et Rainforest Café ont toutes fermé leurs portes et sont rentrées aux Etats-Unis.

Aujourd'hui Subway ou Sai Bei Wei (en Mandarin « Ici c'est meilleur que chez les autres ») est devenu la 3^e plus grande chaîne américaine de fast food en Chine derrière McDonald's et KFC et tous ses établissements sont rentables non sans difficulté pour faire connaître la franchise dans ce pays.

Jim Bryant s'est installé en Chine à la fin des années 70. Il s'est lancé dans l'export et s'est associé à Jana Brands, une société de produits de la mer basée aux Etats-Unis qui vendait aussi des succédanés de crabes à Subway pour \$ 20 millions par an. Il est ainsi devenu le représentant de Subway en Chine en 1994. Selon ses accords, il devait recruter des entrepreneurs locaux, les former pour devenir des franchisés et servir de lien entre eux et la société-mère. En échange il touchait la moitié de leurs honoraires initiaux de \$ 10 000 et le tiers des royalties de 8%. Il pouvait aussi ouvrir ses propres restaurants Subway.

À l'époque, toutes les entreprises étrangères devaient s'associer avec des partenaires chinois. Il a donc utilisé ses relations locales pour trouver le directeur de son pre-

mier restaurant. Mais le projet a tout de suite rencontré des problèmes pour des raisons de corruption. Le second restaurant, également voué à l'échec, lui a appris qu'il ne fallait signer des baux qu'avec des sociétés d'affaires et jamais avec des personnalités individuelles, une fois encore pour des raisons de corruption.....

Quand il a pu ouvrir et exploiter lui-même son premier établissement, il fut immédiatement populaire auprès des Américains expatriés de Pékin. Les Chinois, sceptiques, sont restés pendant plusieurs jours à le regarder avant de finir par se décider à entrer et à acheter un sandwich. Ils ne comprenaient pas que la salade au thon était faite avec un poisson dont ils ne pouvaient voir ni la tête ni la queue. Ils n'aimaient pas l'idée de toucher la nourriture et mangeaient leur sandwich comme une banane. Or, la plupart de ses clients chinois ne voulaient pas de sandwiches. Avec du temps et de la patience, la salade au thon est devenue le plat qui s'est vendu le plus.

Le concept de la franchise a aussi pris du temps. Le mot existe aujourd'hui et des enseignes comme Athlete's Foot et Century 21 progressent grâce à la formule. En 2003, McDonald's a octroyé sa première franchise et les premières lois chinoises relatives au commerce ont été récemment adoptées.

Les groupes de « master franchise ».

Sous bien des aspects, le modèle russe est similaire au modèle grec avec des groupes de « master franchise » qui contrôlent et se construisent des portefeuilles de marques. Ainsi Croceus International possède plus de 50 marques dont Sergio Rossi, Jennifer Lopez et Iceberg ; Jamilko les licences pour Hermès, Dior, Cerruti et Chevignon et East West Group exploite les franchises de Max Mara et La Perla. La concurrence entre ces groupes russes peut être féroce, mais ils sont aidés dans leur expansion par le fait que relativement peu de marques internationales sont préparées à ouvrir des magasins en pleine propriété en Russie.

Les groupes de franchisés russes sont enviables aux yeux des occidentaux qui s'intéressent de plus en plus aux pays de l'Est. « De nombreux groupes voudraient prendre davantage de marques plus rapidement, mais ils n'ont pas accès à un financement bon marché. De plus, le personnel est un grand souci car il y a pénurie de

personnel qualifié et expérimenté dans ce pays. » ajoute Oreshina.

En Scandinavie, le groupe Baugur a obtenu le quasi-monopole des nouveaux commerçants de mode. Il détient déjà Oasis, Coast, Karen Millen et Whistles à travers le groupe Mosaic au Royaume-Uni et songe à développer les 4 concepts en Scandinavie et dans les Pays Baltes, Oasis ouvrant aussi des concessions dans les grands magasins chinois. En même temps, sa filiale Hagar dont l'activité principale est le commerce alimentaire en Islande, détient les droits sur la franchise de TopShop, Debenhams et Zara en Scandinavie.

De grands franchiseurs.

Marks & Spencer, qui a fermé ses magasins détenus à part entière à l'étranger en 2001, exploite encore plus de 155 établissements en franchise dans environ 30 pays. Leur CA a progressé de 9% à £ 426 millions (€ 623 millions) en 2003/4 et ils sont rentables affichant une hausse de 20% cette année alors que ses magasins en propriété au Royaume-Uni enregistraient de lourdes pertes.

Mango a réussi son expansion internationale grâce à la franchise. D'où sa présence aujourd'hui dans plus de 70 pays avec 750 magasins. Son activité à Moscou est particulièrement réussie alors que les franchisés britanniques se plaignent des coûts élevés de démarrage et de la faiblesse du CA au m2.

Inditex préfère exploiter des magasins en pleine propriété ou passer des accords avec des sociétés affiliées. Le commerçant espagnol connaît un développement international réussi. Ses franchisés peuvent se plaindre d'opérations dirigées avec rigueur depuis l'Espagne mais les accords sont plutôt rentables.

Parmi les autres groupes citons, Bhs, C&A, Debenhams, French Connection, Jennifer, Kookai, Morgan, Next Pro Mod, Sephora, Starbucks, Top Shop...

NDLR : cet article fait suite à ceux déjà publiés sur la franchise en Italie, Inde, Chine... ■

Sources : Plaza/Lettre de Veille Internationale

Rédaction achevée le 1er avril 2005.

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

renforcer dans Cofinoga, la branche crédit à la consommation dont le groupe de grands magasins détenait 56% jusque-là. De son côté, Cofinoga pourra développer des liens avec Cetelem, activité de crédit de BNP Paribas.

Le Crédit Mutuel qui détient 15,84% du capital et n'avait pas l'intention de dépasser les 20% se trouve un peu isolé.

En 2004, poursuite de l'amélioration de la marge opérationnelle pour la 3^e année consécutive à 5,67% du CA contre 5,15%.

Le groupe a dégagé un résultat d'exploitation de € 319,1 millions (+12,1%) pour un CA de 5,6 Mds en croissance de 1,9% seulement. Le bénéfice net est en hausse de 16,5% à 133,9 millions. Son taux d'endettement n'est que de 11,7%.

La division des grands magasins Galeries Lafayette a fortement augmenté son résultat d'exploitation de 37% à € 52,6 millions pour un CA en hausse de 3,5% à 1,9 Md.

LaSer/Cofinoga a contribué à cette progression et son bénéfice d'exploitation a augmenté de 14,2% (€ 175,8 millions) avec une bonne année des activités de crédit (+11,3%). Monoprix a bien résisté avec un résultat d'exploitation de 108,5 millions en hausse de 3,3%. Seul le BHV enregistre une perte de € 8,3 millions contre un bénéfice d'exploitation de 2,5 millions en 2003 impacté par les travaux de réaménagement dans 9 magasins sur 15 et son CA a reculé de 598,4 à 578,4 millions (-3,3%) l'an passé, surtout au dernier trimestre.

Les 3 forces du groupe reposent sur la distribution, les services et l'immobilier, ce dernier pôle de richesse représente 69% des € 3,5 Mds de capitaux engagés.

Chiffres clés du groupe : résultats consolidés (en millions d'€) :

	2004	2003	variation
CA HT	5 632,5	5 530,1	+1,9%
Résultat d'exploitation	319,1	284,6	+12,1%
Résultat net part du groupe	133,9	115,0	+16,5%
Dette nette/capitaux propres	11,7%	17,5%	-

Source : Galeries Lafayette

ITALIE

La Rinascente reprise par un fonds d'investisseurs menés par Pirelli Real Estate pour € 888 millions.

Pirelli l'a ainsi emporté sur les Galeries Lafayette auxquelles s'était

joint le groupe immobilier hollandais Redevco. Pour l'opération, Pirelli s'est associé à la Deutsche Bank Real Estate Global Opportunities, les fonds privés Investitori Associati SGR et la famille milanaise Borletti, propriétaire de La Rinascente jusqu'à ce qu'elle soit vendue aux Agnelli dans les années 70. Plusieurs autres candidats (CVC avec la Morgan Stanley, BC Partners avec Beni Stabili) étaient en ligne pour la reprise de La Rinascente et de ses 148 magasins populaires Upim. Les investisseurs étaient très intéressés par ses actifs commerciaux haut de gamme comme de bons emplacements non loin de la cathédrale de Milan et sur Via del Corso au cœur de Rome.

Eurofind, joint-venture entre Auchan et Ifil, société holding de la famille Agnelli, a scellé l'accord mi mars. La vente va permettre à Ifil, qui est également le seul plus gros actionnaire du groupe Fiat, d'emporter un gain de € 500 millions. Il avait déjà vendu ses actifs non alimentaires à Auchan l'an passé pour € 1 Md.

En 2004, La Rinascente a dégagé un bénéfice net consolidé de € 9 millions pour un CA de 925 millions.

Sonae Sierra renforce sa présence en Italie par la construction de deux nouveaux centres commerciaux.

Le promoteur portugais construit deux centres commerciaux et de loisirs dans ce pays. Le premier, prévu à Biella entre Milan et Turin au second semestre 2007, est le résultat d'une association avec NovaCoop (Consorzio Nazionale Coop Italia) qui exploite 9 hypermarchés et 51 supermarchés en Italie du Nord.

C'est un investissement de € 72 millions. Sur une surface totale GLA de 34 675 m2, il comprendra un hypermarché de 13 500 m2 exploité par NovaCoop.

Le second centre sera construit à Caselle à proximité de l'aéroport de Turin et détenu à 100% par Sonae Sierra. Sur 85 705 m2 GLA, il com-

prendra un hypermarché de 15 300 m2 et une zone de loisirs avec un multiplex. L'ensemble totalise un investissement de € 248 millions.

Sonae construit déjà le centre Freccia Rossa à Brescia sur 29 000 m2 dont l'ouverture est prévue à la fin de 2007. C'est un investissement de € 114 millions à 40% par AIG et 10% par Coimpremit, Sonae détenant 50%.

En outre, Sonae assure la gestion de 3 centres commerciaux et de loisirs en Italie, dont le plus grand centre du pays, Oriocenter, ouvert en Lombardie en 1998, appartient à l'allemand CGI. Les deux autres, 45°N et Bicocca Village sont la propriété du groupe Pirelli et se trouvent respectivement à Turin et Milan.

PAYS-BAS

Ahold refait surface avec un bénéfice net multiplié par 8 au 4^e trimestre grâce à des marges plus élevées et des baisses de prix dans ses magasins américains.

Le distributeur néerlandais, qui réalise près de 70% de son CA aux U.S.A, est à mi-parcours de son programme de redressement après le scandale financier découvert en 2003.

Au 4^e trimestre, le bénéfice net a grimpé à € 96 millions contre 12 millions un an plus tôt. Le CA, dévoilé en janvier, a chuté de 3,1% à 12,4 Mds. Dans ce contexte, Ahold réitère son objectif : une croissance de 5% de la marge opérationnelle et du CA annuel à la fin de 2005.

Aux Etats-Unis, le bénéfice opérationnel a augmenté de 27% à € 258 millions contre 203 en 2003. Au cours des 3 premiers trimestres, les magasins ont été sous la pression d'une concurrence féroce au moment où l'entreprise se concentrait sur l'intégration de Stop & Shop et de Giant ainsi que sur la rationalisation de leur administration, logistique et gestion. L'EBITA s'est élevé à € 31 millions au 4^e trimestre contre 21 millions en 2003.

Sur l'année entière, le CA net est en recul de 7,3% à € 52 Mds ; hors impact d'échange et des cessions, le recul est de 3,3%. Le bénéfice opérationnel à 195 millions contre 718 millions est en chute de 72,8% car il a été affecté par des pertes excep-

tionnelles dûes aux cessions et à la revente de 10% des actions de ICA. Il a été affecté positivement par une perte d'exploitation plus faible chez U.S.Foodservice. L'EBITA est en recul de 12,5% à 932 millions contre 1 065 et représente 1,8% du CA net contre 1,9%.

Ahold a encore un long chemin à parcourir car il lui faut notamment réduire sa dette qui s'élève encore à € 6,3 Mds et son programme de désinvestissement est pratiquement bouclé. Il vient de vendre son 13^{ème} grand hypermarché Hypernova de Pologne à l'allemand Real du groupe Metro.

POLOGNE

Varsovie intéresse les investisseurs et les entreprises.

Le marché de l'immobilier commercial, comme de bureaux et résidentiel, est stimulé par l'entrée du pays dans l'Union européenne. Au cours des 4 dernières années, 26 centres commerciaux, totalisant 500 000 m², ont été ouverts, financés essentiellement par des français. Effectivement, la France est le premier investisseur avec déjà € 12 Mds injectés dans le pays essentiellement dans le domaine commercial à Varsovie.

En 3 ans, le parc des grandes surfaces a pratiquement doublé. **Metro**, 1^{er} distributeur du pays, a vendu ses murs au fonds américain Apollo-Rida. **Carrefour Polska** (30 hypermarchés et 72 supermarchés) est au second rang après avoir acheté 13 hypermarchés à Ahold à la fin de 2004. Son magasin situé dans le centre Arkadia, ouvert avant Noël, couvre 18 400 m². C'était un projet mené par Cefic/Beg et le Groupe américain Simon. L'hypermarché Reduta vient d'être agrandi à 11 300 m² et Promenada 3 va l'être à 17 000 m².

Auchan, N°4 dans ce pays par le CA en 2003, est attendu à Wilanow, au sud de la capitale. Les murs des hypermarchés **Géant**, développés par Apsys, ont été cédés à GE Capital et à Heitman.

Le centre commercial Blue City (60 000 m²) a été ouvert au début de l'année 2004. Les Terrasses Dorées, complexe de magasins et de bureaux sur 65 500 m² au centre-ville de Varsovie, est en cours de construction,

développé par ING Real Estate et Rodamco en a acheté 50%.

Dans ce pays, où le PIB moyen par personne s'élève à environ € 470, les centres commerciaux, les bureaux, les logements neufs trouvent leur plein essor à Varsovie.

ROYAUME-UNI

Kingfisher : l'activité internationale, hors France, est en hausse de 38,6% et le résultat de 38,8% en 2004.

Kingfisher a vu son bénéfice ajusté HT progresser de 16,2% à £ 686,5 millions (€ 980 millions) pour un CA de £ 7,7 Mds (€ 11 Mds) en hausse de 8,7% au cours de l'exercice clos le 29 janvier 2005. Sa dette nette a été rabaisée à 794,3 millions (€ 1,13 Md) contre 843,8 (1,2 Md) un an plus tôt.

Au Royaume-Uni et en Irlande (56,4% du CA du groupe), l'activité est freinée par le ralentissement des dépenses de consommation : au 4^e trimestre, à périmètre constant, les ventes ont reculé de 1,7% contre une augmentation de 5% en France, laquelle représente 33,3% de son CA. La France a rénové des magasins Castorama, lancé de nouveaux produits et un marketing plus agressif, et baissé les prix. Brico Dépôt a été stimulé par un nouveau catalogue et de nouvelles promotions ainsi que par l'ouverture de 6 nouveaux établissements.

Pour l'ensemble de l'exercice, les ventes sont en hausse de 4,8% en Grande-Bretagne et de 12% en France. Dans le reste du monde (Pologne, Italie, Chine et Taiwan), la progression du CA est de 38,6% à £ 786,6 millions et le résultat de 38,8% à 83,4 millions (€ 119,1 millions).

Parmi les projets du groupe, on note le renforcement de l'activité au Royaume-Uni dans le secteur Ventes aux Professionnels avec Screwfix Direct Business dont le bénéfice a reculé de £ 11,4 millions (16,3 millions) à 7,7 millions (€ 11 millions) pour un CA en hausse de 3,6% à 228,6 millions (326,6 millions). Il a aussi l'intention

de continuer à se développer en Europe et en Chine : B&Q dans l'Empire du Milieu a vu son bénéfice augmenter à 4,6 millions (€ 6,57 millions) contre 0,4 million (0,5 million) en 2003. Outre le Royaume-Uni et la France, Kingfisher ouvrira 20 magasins dans 5 pays en 2005.

Au 1^{er} trimestre, les ventes sont lentes affectées par un climat froid en France et au Royaume-Uni.

Kesa, une année 2004 satisfaisante sauf pour But.

Le CA du groupe franco-britannique d'électrodomestique et d'ameublement, qui exploite Comet au Royaume-Uni et Darty et But en France, s'est élevé à £ 3 959,1 millions (€ 5,65 Mds) en hausse de 5,0% sur l'exercice précédent (+6,5% à taux de change constant). Le résultat d'exploitation à £ 206,7 millions (€ 295 millions) est en augmentation de 2,0%.

Le niveau de cash flow (£ 267,9 millions, € 382,7 millions) a permis la réduction de la dette, qui a reculé de £ 62,3 millions (89 millions) pour se porter à 209,7 millions (299 millions) et les investissements nécessaires à l'expansion future (£ 90,2 millions, 128,85 millions).

Chiffres clés de Kesa, résultats en monnaie locale

(millions)	CA 2004/05 Variation	Résultat d'exploitation variation
Darty	€ 2 264,3 +5,7%	€ 173,7 +7,5%
Comet	£ 1 538,1 +6,5	£ 52,0 +9,78
But	€ 808,4 +4,7	€ 67,0 (13,3)
Autres*	€ 494,7 +13,5	€ 3,7
Central	-	£ (11,2)
Total	£ 3 959,1	-

Source : Kesa

* dont BCC, New Vanden Borre et Datart

La croissance des ventes a été tirée par une demande plus forte en produits numériques (TV LCD et plasma et lecteurs MP3) soutenue par la déflation des prix. Le marché des produits blancs est resté plutôt stable en Europe et celui des produits gris (ordinateurs portables et écrans LCD) est toujours en hausse.

Darty a réalisé une augmentation de son CA de 5,7% en monnaie locale (3,9% à surface égale). **Comet** a enregistré une croissance de son CA supérieure à celle du marché en hausse de 6,5% (3,4% à surface égale). **But** a vu ses ventes d'ameublement progresser au 2^e semestre dans un marché en croissance de →

3,1% après des années de déclin. Mais ses ventes d'électrodomestique ont été faibles d'où un CA en baisse de 2% à surface égale. L'ajustement pour € 4,5 millions d'un profit non justifié dans la valorisation du stock acheté à CFA, son grossiste interne, a aussi pesé sur le résultat d'exploitation en baisse de 13%. Un plan d'action a été mis en place pour rétablir ventes et rentabilité notamment dans l'ameublement.

Sainsbury, la nouvelle stratégie porte ses fruits.

Le plan stratégique du 3^e distributeur alimentaire avec 15,8% de part de marché, mis en place par le nouveau président exécutif, montre des signes positifs. En effet, les ventes à magasins comparables ont progressé de 3,7% en 2004/5.

De plus, les chiffres du 4^e trimestre indiquent une amélioration de la tendance avec une croissance du CA total de 7,2% et de 5,4% en excluant les ventes d'essence. En fait, Sainsbury a profité des difficultés de Morrison après sa reprise de Safeway l'an passé, une reprise qui se révèle plus difficile que prévu. Il a embauché 3 000 nouveaux employés et va investir au moins £ 400 millions (€ 570 millions) dans la qualité des produits et renforcer l'accent sur les produits frais et de marque propre. Il va aussi casser les prix de 6 000 articles. L'objectif est d'augmenter son CA total de £ 2,5 Mds (€ 3,5 Mds) à l'horizon 2007-8.

Il semble que cette société, dont le tiers des actions est entre les mains de la famille, soit maintenant sur la bonne voie avec une part de marché aujourd'hui stabilisée après plusieurs années de déclin.

FEDERATION DE RUSSIE

Le gouvernement de Moscou veut réformer le commerce de détail dans la capitale.

Pour y parvenir, il a mis en place un programme de réorganisation des marchés et de développement de l'infrastructure municipale pour les deux prochaines années. Ce qui semble avoir donné un certain élan au commerce de détail à Moscou.

En effet, rien qu'au premier semestre 2004, six centres commerciaux ont été ouverts et 12 autres

étaient en voie d'achèvement aux 3^e et 4^e trimestres. La surface commerciale totale a été ainsi portée à 460 000 m² l'an passé soit une petite fraction des 3,2 millions de m² prévus pour les deux années à venir.

Ce développement est surtout concentré dans des quartiers plus aisés et moins densément peuplés au nord-ouest et au sud-ouest de Moscou. Les acteurs les plus actifs l'an passé ont été des étrangers comme Ikea, Metro, Immochan, mais aussi les Russes Hypercenter, Ramstore, Sedmoi Kontinent, Perekriostok, M.Video, Mir, Eldorado, Formula Kino et ICN.

Le Russe Sedmoi Kontinent a prévu 40 magasins nouveaux en 2005 contre 20 en 2004.

L'allemand Rewe a signé un accord avec le moscovite Marta, promoteur de supermarchés Spar en franchise. Leur joint-venture prévoit d'investir \$ 300 millions dans des supermarchés Billa au cours des 3 à 5 ans à venir. L'allemand ECE, promoteur et exploitant européen de centres commerciaux, est déjà actif sur le marché russe ; Kingfisher s'est annoncé pour 2006. L'américain Wal-Mart reste prudent...

Les développements du commerce en 2004 ont révélé une tendance nouvelle. Elle consiste à agrandir la surface de loisirs d'un centre commercial. Ainsi, à Atriland, des cinémas, des bowlings... ont été regroupés sur 12 000 m² à côté des magasins, le tout sous un même toit afin de retenir les clients plus longtemps.

Globalement, on note la stabilité des loyers des commerces, voire un léger recul pour les cinémas, conséquence du succès des multiplexes. Par contre, les loyers des restaurants rapides augmentent en raison de la concurrence accrue dans ce secteur : selon les analystes, au cours des deux prochaines années, ils devraient augmenter de 25% pour les petits locaux et de 50% pour les plus gros. En centre-ville, leur hausse est le reflet d'une forte demande et d'une disponibilité limitée alors qu'en périphérie, ils sont à la baisse sous la pression du boom de la construction.

Rappelons que, pour la seconde année consécutive, la Russie a été classée par A.T.Kearney le pays le

plus intéressant pour les investissements dans le commerce de détail parmi 30 pays émergents.

Source : *The Moscow Times*

Ramstore investira \$ 270 millions d'ici 2008.

Le turc Ramenka a annoncé élargir son réseau d'hypermarchés et de supermarchés en Russie par 8 ouvertures en 2005 dont 5 à Moscou, 1 à St Pétersbourg et 1 à Samara. Présent dans la Fédération depuis 1997 avec le premier hypermarché du pays, Ramstore exploite déjà 28 grandes surfaces alimentaires dont 24 à Moscou, 1 à Krasnoïarsk, 1 à Rostov-sur-le-Don et 1 à Kazan. Avec 6 hypermarchés et 18 supermarchés à Moscou, Ramstore est devenu le 3^e distributeur de la capitale. Son plus grand projet est le centre commercial Ramstore City ouvert au nord-ouest en décembre dernier.

Ramenka est un joint-venture entre la maison-mère de Migros, KOC Holding, le plus gros conglomérat industriel de Turquie, et le constructeur turc Enka, actif à Moscou.

Entre 1997 et 2003, Ramenka a investi \$ 250 millions et va encore investir \$ 130 millions rien qu'en 2005. Son CA progresse de près de 30% par an : \$ 430 millions ont été réalisés en 2004, 550 millions sont escomptés cette année et 1 Md en 2007.

AMERIQUE DU NORD

ETATS-UNIS

Toys R US racheté par des fonds d'investissement pour \$ 6,6 Mds (€ 4,94 Mds).

L'ancien N°1 mondial du jouet, dépassé par Wal-Mart en 1998, a été vendu dans sa totalité et à parts égales à un consortium composé de 2 fonds d'investissement dont Bain Capital, KKR (Kohlberg Kravis Roberts) et Vornado Realty Trust.

L'opération, soumise au feu vert des autorités de régulation et à l'approbation des actionnaires, devrait être finalisée en juillet.

Les partenaires, qui reprennent une partie de sa dette (\$ 2,3 Mds à fin 2004), ont l'intention de restructurer →

le groupe dont les actifs immobiliers (la valeur du patrimoine global serait de \$ 2,5 Mds) serviraient de garantie en cas d'emprunts.

Toys R Us exploite 685 magasins de jouets et 198 Babies R Us pour bébés en Amérique et 293 à l'étranger. Il possède les deux tiers des magasins américains et 103 de ceux situés à l'étranger. L'an passé, le CA des Babies R Us, ouverts depuis un an, était en progression de 2,8% quand les Toys R Us, ouverts depuis le même temps, chutaient de 3,6%. En 2004, le CA s'est élevé à \$ 11,5 Mds et au 3^e trimestre, les ventes ont chuté de 1,8% à \$ 2,21 Mds dont 1,15 Md rien que pour les jouets. Toutefois, Toys R Us avait réussi à réduire sa perte de \$ 46 millions à 25 millions. En 10 ans, le résultat net a chuté de \$ 500 millions à 88 millions. Sa part de marché a suivi la même pente descendante de plus de 20% depuis le milieu des années 90 à tout juste 15% quand, dans le même temps, Wal-Mart a réussi à prendre le contrôle du quart.

Chiffres clés de Toys R Us.

(en \$ millions)			Actifs immobiliers		
filiales	CA	revenus	propriété*	en location	total
Toys R US US	6 476	119	466	219	685
Toys R US International	2 528	173	103	190	293
Babies R Us	1 763	202	91	107	198
TOYSRUS.COM	376	(18)	entrepôts 13	7	20
Total	-	-	673	523	1 196

*immeubles en propriété sur terrain en location () déficit source : DSN Retailing Today

Toys R Us, fondée en 1948 par Charles Lazarus, a été victime de la guerre des prix avec Wal-Mart, Target et les hypermarchés, et n'a pas su faire face au développement des jeux vidéo et des gadgets numériques malgré ses diversifications (Babies R Us) et la modernisation (ouvertures, accord avec Amazon sur Internet). La fermeture de 102 Kids R Us sur 146 et des 36 Imaginarium n'a pas permis d'enrayer le phénomène.

ASIE

CHINE

Sephora table sur 100 magasins en 2010 dans l'Empire du Milieu.

Sephora, le plus grand distributeur de cosmétiques et de produits de beauté d'Europe, filiale

de LVMH, a annoncé investir \$ 50 millions dans l'ouverture de 100 magasins d'ici 2010, dont 6 dans les deux ans à venir, répondant ainsi à la demande croissante dans ce secteur. Pour cette opération, Sephora s'est associé à Shanghai Jawa, le plus vieux fabricant de cosmétiques chinois dans un joint-venture dont 81% sont détenus par l'entreprise européenne. Son ambition est d'embaucher 80 employés la 1^e année et d'être rentable après trois années d'exploitation.

Le premier établissement verra le jour en avril à Shanghai et présentera des produits de marques européennes et américaines. La clientèle visée est la femme de 25 à 40 ans qui travaille. C'est le créneau qui progresse le plus vite en termes de pouvoir d'achat, et qui peut dépenser de 200 à 500 yuan (\$ 25 à 60) par mois en produits de beauté soit 10% de plus qu'en 2004.

Les ventes des produits de beauté chinois peuvent doubler dans les cinq ans à venir après une croissance

- un hypermarché Carrefour, le premier de cet Emirat, sur 17 000 m2,
- 10 grands magasins et moyennes surfaces,
- 350 boutiques,
- un chapelet de fast foods avec une trentaine d'enseignes internationales,
- le plus grand multiplex du Moyen-Orient (8 000 m2, 20 salles, 3 600 places) créé par Bahrein Cinema Company (BCC),
- 2 hôtels 5 et 4 étoiles totalisant 700 chambres et reliés au centre,
- un centre de loisirs pour la famille de 5 000 m2, Magic Planet,
- le plus grand parc aquatique couvert du Moyen Orient de 13 500 m2,
- 6 000 places de parking sur 6 niveaux,
- propriétaire : Majid Al Futtaim Investments (MAF), société créée en 1992 à Dubaï et partenaire local de Carrefour. Elle exploite aujourd'hui 6 centres commerciaux dans le monde arabe et compte de nombreux projets dans les grandes villes du Moyen-Orient. ■

Votre abonnement se termine, pensez à nous envoyer votre bulletin de souscription

Photocopier oui ! photocopier non !

Attention ! vous ne le savez peut-être pas encore mais photocopier des articles de presse et des extraits d'ouvrages sans l'autorisation du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie (CFC) peut être un délit de contrefaçon.

Pour vous mettre en règle avec la loi n'hésitez pas à prendre contact avec le CFC au 01 44 07 47 70 ou consultez www.cfccopies.com

MOYEN-ORIENT

Nouveaux développements commerciaux dans les Emirats.

Le futur complexe à usage multiple City Center est actuellement en construction à Manama dans l'émirat de Bahreïn pour une ouverture prévue en décembre 2006. Ce sera le plus grand centre de l'Emirat et représentera un investissement de € 300 millions. Sur 450 000 m2 de surface totale et 3 niveaux, il comprendra notamment un centre commercial sur 150 000 m2 avec :