

# LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

DECEMBRE 2006 - Volume VIII - N°81

## SOMMAIRE

<b>INTERNATIONAL</b>	<b>1</b>
<b>EUROPE</b>	<b>1</b>
<u>ALLEMAGNE</u>	<u>2</u>
<u>BELGIQUE</u>	<u>2</u>
<u>FRANCE</u>	<u>3</u>
<u>PAYS-BAS</u>	<u>4</u>
<u>ROYAUME-UNI</u>	<u>4</u>
<u>FEDERATION DE RUSSIE</u>	<u>4</u>
<u>SUEDE</u>	<u>5</u>
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>	<b>5</b>
<u>ETATS-UNIS</u>	<u>5</u>
<b>AMÉRIQUE CENTRALE</b>	<b>6</b>
<u>MEXIQUE</u>	<u>6</u>
<b>ASIE</b>	<b>6</b>
<u>CHINE</u>	<u>6</u>
<u>INDE</u>	<u>6</u>
<u>VIETNAM</u>	<u>7</u>
<b>MOYEN-ORIENT</b>	<b>8</b>
<b>AFRIQUE DU SUD</b>	<b>8</b>
<b>ETUDES</b>	
• Investir à Kiev, Ukraine	1a
• Les grands magasins américains connaissent-ils un renouveau?	2a
• Des pays arabes au potentiel élevé de développement.	3a
• L'endettement islamique va soutenir la croissance asiatique.	4a

## 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 510,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%)

Etranger 520,00 €

Abonnement en nombre : nous consulter

ISSN 1298-4728

Siret : B418 771 481 000 11

## INTERNATIONAL

**« Quand on parle d'approvisionnement international, le monde devient plus petit. » C'est l'une des conclusions du récent rapport « Import Asian 2006 de HSBC.**

Les commerçants s'activent d'un pays à l'autre montrant ainsi que les approvisionnements internationaux deviennent plus transparents, fluides et sans frontières, déclarent les analystes de la banque sino-britannique.

Ce rapport montre qu'en matière d'approvisionnement, les fournisseurs directs et expérimentés d'Asie sont bien plus avantageux que les petits commerçants nationaux qui passent par des intermédiaires. Dans la période postérieure aux quotas, les analystes ont trouvé que les fournisseurs internationaux d'Asie ont affiné leur production. En conséquence, les pays gagnants seront l'Inde et le Cambodge. Les commerçants les mieux placés pour profiter de ces changements sont Wal-Mart Stores, Target et Marks & Spencer d'après le même rapport.

Mais quel est l'impact de l'augmentation des coûts du pétrole et de la distribution sur les approvisionnements ? À cette question, les analystes

répondent que les entreprises sont en mesure de compenser les coûts plus élevés des frais de vente, généraux et administratifs par l'augmentation progressive de la marge brute.

Cette analyse réalisée tous les ans par HSBC sur plusieurs distributeurs de masse a révélé des changements notables chez Wal-Mart, qui a augmenté ses approvisionnements de 5,1% en provenance d'Amérique Latine tout en réduisant ceux de Chine de 2,1%. « L'acquisition de Carhco en Amérique Centrale par le géant mondial du commerce et son activité au Mexique sont la preuve que c'est la plus importante source latine d'approvisionnement du monde et, pour la 1<sup>e</sup> fois en 2006, il s'approvisionne davantage en non alimentaire en Amérique Centrale et du Sud qu'en Amérique du Nord. » Un autre commerçant comme Gap a augmenté son approvisionnement en provenance de Chine de 3,9% en 2006 par rapport à 2005, car s'approvisionner à coûts faibles peut être un moyen de protéger ses marges brutes dans un contexte de stagnation des ventes, précise le rapport.

## EUROPE

### Marché alimentaire européen : prévisions (en Mds €).

Rang	Pays	2005	2010	2015	Taux progres. annuel consolidé (2005-2015)
1	Féd. de Russie	109,9	142,1	179,2	6,3%
2	Pologne	45,2	56,3	63,1	4,0
3	Roumanie	18,5	23,2	28,0	5,2
4	Ukraine	15,3	20,4	26,2	7,2
5	Rep.Tchèque	13,1	16,7	17,3	3,2
6	Hongrie	12,1	14,4	15,8	3,1
7	Rep.Slovaque	6,8	8,7	9,0	3,2
8	Bulgarie	5,8	7,1	8,3	4,3
9	Serbie/Montenegro	5,7	7,3	8,0	4,1
10	Croatie	5,1	6,8	7,8	5,2
11	Slovénie	4,3	5,3	5,6	2,9
	<b>Total région</b>	<b>241,8</b>	<b>308,4</b>	<b>368,4</b>	<b>5,2</b>

Source : IGD

En Europe Centrale et Orientale, le commerce alimentaire s'élevait à € 242 Mds en 2005 et devrait croître au taux annuel consolidé de 5% au

cours des 10 prochaines années pour atteindre 368 Mds en 2015, selon une étude d'IGD. Sur les 11 marchés couverts par l'expert britannique, la

Russie, la Pologne et la Roumanie présentent les opportunités les plus importantes à long terme pour des commerçants et des industriels en biens de consommation.

## ALLEMAGNE

**Metro : les chiffres du 3<sup>e</sup> trimestre dévoilent des bénéfices en chute de 47% à la suite de l'acquisition des magasins allemands de Wal-Mart et des 19 hypermarchés Géant de Casino en Pologne. Les hypermarchés Real enregistrent leur plus forte perte.**

Le bénéfice net de Metro a chuté à € 81,5 millions contre 118,5 millions un an plus tôt à la même époque. Mais ce résultat précédent était renforcé par le gain lié à la vente de la filiale Loyalty Partner, activité gestion de la carte de fidélité.

Le CA a augmenté de 6,3% à € 14,13 Mds stimulé par des fortes performances à l'étranger, où Metro réalise 57% de son CA. En Allemagne, les ventes ont légèrement chuté à 6,01 Mds. Hors d'Allemagne, elles sont en hausse de 12%. Une progression de 9,2% du CA a été enregistrée en Europe de l'Ouest, de 16% en Europe de l'Est et de 18% en Asie et en Afrique.

Chez Real, les ventes ont augmenté de 1,2% à 2,4 Mds essentiellement grâce à l'Europe de l'Est (Roumanie, Russie). En Allemagne, elles ont stagné pendant la coupe du Monde et le chaud mois de juillet. Sa perte avant intérêts et impôts a augmenté à € 41 millions contre 32 millions un an plus tôt.

Pour l'exercice en cours, Metro table sur une augmentation de 6% du CA. En outre, les 19 hypermarchés Géant et les 85 allemands de Wal-Mart acquis en juillet vont permettre d'augmenter les bénéfices.

Metro souffre de la concurrence de Aldi et Lidl, -qui élargissent leur assortiment et offrent davantage de services,- et du scandale l'an dernier lié à la vente de viande avariée. En outre, l'augmentation de la TVA à 19% en 2007, la plus forte hausse depuis la seconde guerre mondiale, est susceptible de freiner les dépenses de consommation et de stimuler l'inflation.

**KarstadtQuelle affiche une perte au 3<sup>e</sup> trimestre engendrée par les charges de restructuration.**

Le commerçant allemand, qui exploite les grands magasins et la VPC, a enregistré une perte nette de € 79,1 millions contre un bénéfice net de 18,8 millions un an plus tôt en raison du coût des charges de restructuration. Le CA à € 3,81 Mds est légèrement inférieur à l'année précédente (3,84 Mds), lequel était aussi ajusté pour tenir compte des restructurations, désinvestissements et joint ventures.

Les ventes de la VPC ont plongé de 7,4% à 1,37 Md alors que les ventes ajustées des grands magasins et des magasins de sport ont progressé de 6,5% à € 1,14 Md. Karstadt/Quelle envisagerait même la vente ou l'introduction en Bourse de l'une de ses marques de vente à distance, Neckermann.

L'entreprise reste toutefois optimiste pour le 4<sup>e</sup> trimestre en raison de meilleures conditions économiques et d'un programme marketing lancé pour le 125<sup>e</sup> anniversaire de la maison.

## BELGIQUE

**Delhaize le Lion vend Delvita au groupe allemand Rewe et se retire de république tchèque où il était présent depuis 1991.**

Le distributeur belge cède Delvita (95 magasins, CA € 282,2 millions, perte d'exploitation de € 1,5 million) en république tchèque pour € 100 millions et réaffectera ces ressources à d'autres marchés, présentant davantage d'opportunités. Cette cession, soumise aux autorités de la concurrence, entraîne au 3<sup>e</sup> trimestre 2006 une perte de valeur de € 59,3 millions : le bénéfice net des activités poursuivies (hors Delvita) s'affiche à € 108,8 millions, en hausse de 18,2% et le résultat d'exploitation à 229,4 millions (+2,3%) pour un CA de 4,8 Mds en progression de 2,8% pendant les trois mois. Le bénéfice net part du groupe chute de 49,6% à € 45,3 millions. La croissance organique avec +6,0% est « la meilleure performance de ces 5 dernières années » indique un communiqué de la société.

Aux USA, où Delhaize le Lion réalise 73% de ses ventes, le CA a progressé de 5,1% à \$ 4,4 Mds. Plus →

## PêLe-MêLe...

**La Fnac poursuit son développement international et ouvre 4 magasins en 2 mois :** le 7<sup>e</sup> au Brésil (Sao Paulo), le 17 novembre, le 10<sup>e</sup> au Portugal (Madère), le 23 novembre et deux en Espagne (Murcia et Bilbao), respectivement les 18 octobre et 14 décembre, portant le total à 14 dans ce dernier pays...

**Ikea en Roumanie : devant la croissance du marché du meuble, la chaîne suédoise ouvrira un 1<sup>er</sup> magasin en franchise au nord de Bucarest au printemps prochain.**

Le marché du meuble, estimé à hauteur de € 500 à 600 millions, pourrait encore croître de 8 à 10% en 2007 soit à un niveau bien supérieur aux 6% de ces dernières années...

**Ikea s'installerait aussi en Nouvelle-Zélande (Auckland) d'ici 2008** et serait à la recherche de terrains près d'Albany...

**Ikea ouvre deux magasins dans deux centres commerciaux en Russie dans la région de St Pétersbourg.**

Le premier magasin a été ouvert le 16 novembre dans le centre Mega-Dybenko et le second le 1<sup>er</sup> décembre dans le centre Mega-Parnas. Ce dernier couvrant 130 000 m<sup>2</sup> représente un investissement total de \$ 150 millions. Ikea, un hypermarché Auchan, un magasin de bricolage Obi et un d'électronique M-Video en sont les locomotives. Depuis 2000, le géant suédois du meuble a investi \$ 1 Md dans le pays et la même somme sera encore injectée au cours des 2 prochaines années...

**L'espagnol Inditex accélère son expansion en Russie par l'ouverture des premiers Bershka et Massimo Dutti à Moscou dans le centre commercial Europeiski fin novembre.**

Présent sur ce marché depuis 2003, Inditex compte déjà 23 magasins d'habillement Zara et Pull and Bear...

**L'italien Esselunga** (€ 4,4 Mds de CA, 130 supermarchés et hyper-

marchés, 8,3% de part de marché) **serait bientôt mis en vente** par le propriétaire du groupe, Bernardo Caprotti, âgé de 80 ans et sans héritier pouvant continuer l'exploitation. Wal-Mart et Tesco pourraient être intéressés...

**Sainsbury a réussi à doubler ses bénéfices au 1<sup>er</sup> semestre de son exercice.** Ils ont augmenté de 119% à € 188 millions pour un CA de 14,3 Mds (+8,3%) ...

**Conforama accélère son développement en Suisse** par l'ouverture de 2 magasins, à Villeneuve (3 500 m<sup>2</sup> de vente), près de Montreux, et à Berne (6 100 m<sup>2</sup>). Présente sur ce marché depuis 1976, l'enseigne y exploite désormais 13 magasins dont 5 en Suisse Romande, 7 en Suisse Alémanique et 1 au Tessin. Son CA s'est élevé à € 232,6 millions en 2005...

**Carrefour Argentine et le chilien Falabella se sont entendus sur une méthode pour combattre le leader du marché Cencosud.** Ils passeraient un accord selon lequel ils construiraient et gèreraient en commun 3 magasins en 2007. Ils cherchent à ravir des parts de marché à Easy-Jumbo, géré par Cencosud en Argentine...

**Carrefour acquiert les 194 magasins de Ahold en Pologne, dont 15 hypermarchés Hypernova et 179 supermarchés Albert moyennant € 375 millions.** Cette opération permet à Carrefour Polska de se placer au 2<sup>e</sup> rang de la distribution alimentaire dans ce pays. Elle est encore soumise aux à l'approbation des autorités compétentes...

**Walt Disney Co a signé un accord de franchise avec RJ Corp pour l'ouverture de 150 magasins en Inde au cours des 5 prochaines années.**

RJ Corp fait partie du groupe Jaipuria qui cherche à investir \$ 22 millions dans la création d'une chaîne de magasins exclusifs « Disney Artist », présentant de l'habillement, des cartes et de la papeterie...

précisément, chez Food Lion, les ventes ont été stimulées par la fermeture de magasins Winn-Dixie. Le CA comparable est en hausse de 3,1%.

En Belgique, les ventes ont augmenté de 6,9% à € 1,07 Md mais la marge opérationnelle a chuté à 2,8% du CA net et des autres revenus contre 4,2% un an plus tôt. Le CA comparable progresse de +4,3%.

En Grèce, les ventes ont augmenté de 15,3% à € 249 millions. Sur les Marchés Emergents (Roumanie, Indonésie), la hausse du CA atteint 13,5% à € 32,7 millions.

Sur l'ensemble de l'année, les objectifs sont maintenus : une croissance du CA entre +4,5% et +5,5%, et un bénéfice net des activités poursuivies entre 8% et 12%.

## FRANCE

**Le commerce de détail fait son apparition à la télévision et va transformer le marché.**

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007, la grande distribution sera autorisée à faire de la publicité à la télévision et le montant de ses investissements tournera autour de € 200 à 250 millions selon les estimations, soit autant que le secteur automobile. D'où un total bouleversement du marché auquel se sont attendus les médias depuis plus de trois ans que l'annonce en avait été faite : les perdants semblent du côté de la radio, presse, affichage, qui s'y sont pourtant préparés en orientant leur clientèle vers la grande consommation. Les autres médias vont chasser sur les terres de la télévision dont la hausse mécanique des recettes publicitaires, hors inflation, sera de 5%.

La moitié des sommes investies en télévision par la grande distribution proviendra de la radio, presse et affichage, la presse magazine étant susceptible de souffrir le plus. On estime à € 50/70 millions les pertes enregistrées par la radio qui cherchent à combler ce manque en s'orientant vers de plus petits annonceurs.

En conséquence, le marché des médias devant totalement se restructurer entraînera un bouleversement de la communication : changements des relations entre grands distributeurs et grands fabricants, déjà présents à la télévision, etc.

**Casino : les hypermarchés Géant sont rebaptisés Géant Casino.**

Les quatre premiers hypermarchés à Bourges, Chaumont, Lorient et St Martin d'Hères doivent adopter la nouvelle enseigne avant la fin de l'année. Ils seront suivis par 27 autres au 1<sup>er</sup> trimestre 2007 et par la totalité du parc à la fin du 1<sup>er</sup> semestre.

Selon le directeur général adjoint exécutif du groupe, Jacques-Edouard Charret, dans un communiqué de l'entreprise, « Ce changement d'enseigne est une nouvelle étape dans l'amélioration des performances de notre branche hypermarchés. Géant Casino va nous permettre de bénéficier des valeurs positives de la marque Casino, au premier rang desquelles qualité, confiance et proximité, et d'une massification de nos investissements en communication. »

**Simply Market, le supermarché de la nouvelle génération lancé par Auchan.**

Atac, filiale des supermarchés du groupe Auchan, a développé et affiné un concept sur 10 magasins-tests depuis décembre 2005 sous l'enseigne Simply Market. Compte tenu du bon accueil par la clientèle et des résultats positifs, le parc sera étendu progressivement de plusieurs dizaines de magasins au cours de l'année 2007 soit par transformation de supermarchés Atac soit par voie de créations.

Ce nouveau supermarché permet de faire ses achats facilement et rapidement, et de profiter de prix bas permanents, dans un environnement soigné. L'offre des produits est répartie par univers comme les produits frais, le rayon beauté-bébé, la cave... tous délimités par des espaces colorés.

AuchanSuper compte 665 magasins intégrés dont 285 en France, 218 en Italie, 123 en Espagne, 14 en Pologne, 3 en Russie et 22 au Maroc. Son CA s'est élevé à € 6,7 Mds en 2005 dont 50% réalisés à l'international.

**Leclerc relance son site comparateur de prix.**

Cinq mois après la fermeture du site précédent ordonné par un jugement de la Cour à la suite d'une plainte de Carrefour, Leclerc a décidé de lancer un nouveau site qui fournit des détails sur les prix en

grandes surfaces à travers l'hexagone, toutes données fournies par le Bipe : 414 469 prix de 1 536 produits dans 355 magasins de 8 enseignes de la grande distribution.

L'outil créé par l'enseigne est destiné à aider le consommateur à comparer les prix des produits de marques nationales des grandes enseignes de la distribution. Au cours de la période de relevés, du 2 au 18 octobre, sur les 1 536 produits, E.Leclerc déclare être le moins cher que ses principaux concurrents de 1,6% à 5,5% suivant les enseignes pour 32 des 36 familles de produits et se place en seconde position sur les 4 autres familles.

## PAYS-BAS

**Ahold a décidé de vendre FoodService et les supermarchés Tops aux USA, des magasins en Pologne et Slovaquie ainsi que sa participation dans JMR au Portugal.**

Le distributeur néerlandais voit toujours peser sur ses chiffres le scandale financier de 2003 chez US Foodservice, sa filiale fournisseur aux collectivités. Pressé depuis quelque temps par les fonds d'investissement Centaurus et Paulson de vendre ses actifs aux USA, Ahold a décidé de se séparer définitivement de US Foodservice, achetée € 3,6 Mds et valorisée maintenant 4,0 Mds environ selon son président, Anders Moberg. Avec un CA de € 14,8 Mds, elle représente encore le tiers de l'activité du groupe (€ 44,5 Mds en 2005).

Aux USA, les supermarchés Tops de Pennsylvanie et de New-York seront aussi cédés pour ne conserver que Stop & Shop, Giant-Landover et Giant-Carlisle. Mais le CA est en repli de 2,1% chez Stop & Shop et Giant Landover et de 3,7% chez Giant-Carlisle et Tops au 3<sup>e</sup> trimestre.

À ces cessions aux USA s'ajoute la vente de sa participation de 49% dans JMR, société commune avec Jeronimo Martins Retail, N°2 de la distribution au Portugal (CA € 1,8 Md en 2005), qui serait prêt à la racheter pour € 500 millions.

Seront également cédés les hypermarchés Hypernova de Pologne et de Slovaquie. Par contre, Ahold se maintient en république tchèque car il a décidé de se concentrer sur les marchés sur lesquels il est soit N°1

ou 2, ce qui n'est pas le cas en Pologne. La vente devrait être finalisée au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2007.

Au total, Royal Ahold devrait abandonner 10% de son CA, réduire ses coûts de € 500 millions jusqu'en 2009. L'ensemble de ces cessions, dont le montant escompté n'est pas dévoilé, devrait lui permettre de réduire son endettement d'au moins € 2 Mds rabaisant ainsi son niveau à environ 3 Mds. En outre, les actionnaires devraient récupérer \$ 2,5 Mds sous forme de rachat d'actions ou de dividendes.

Au 3<sup>e</sup> trimestre, le CA en Pologne, Slovaquie et république tchèque reculait de 2,5% à € 423 millions (-6,1% à parc comparable). Le CA consolidé à € 10,3 Mds n'a progressé que de 0,7% en base annuelle (+3,7% à taux de changes constants). Les prévisions pour les années à venir sont maintenues et portent sur une progression de 5% du CA net de détail et de 5% de la marge opérationnelle.

## ROYAUME-UNI

**Marks & Spencer table sur une entrée en Chine continentale et une accélération du développement en Inde. Le redressement semble achevé.**

Le 1<sup>er</sup> distributeur britannique de vêtements avec 10,1% de part de marché a renforcé sa place dans le secteur de l'habillement (50% de ses ventes) et entrepris un programme ambitieux de modernisation de ses 507 magasins en Grande-Bretagne. À Noël, le tiers de ses surfaces seront remaniées et la plupart des habitants sera alors à moins de 20 minutes en voiture d'un magasin moderne. Si la rénovation est l'objectif N°1, Marks & Spencer cherche aussi à augmenter sa surface de vente de 15% à 20% d'ici à 2010.

Par ailleurs, le commerçant a passé un accord avec le pétrolier BP ce qui lui permet d'ouvrir 200 magasins alimentaires dans des stations-service.

Au 1<sup>er</sup> semestre de son exercice, à fin septembre, Marks & Spencer a enregistré ses meilleurs profits depuis 1997. Le bénéfice avant impôts est en hausse de 32% à £ 405,1 millions (€ 599 millions) pour un CA global de £ 3,9 Mds (€ 5,76 Mds, +11%). La division internationale compte 200 boutiques franchisées, dont 11 en Inde et

8 à Hong Kong. Elle a enregistré une augmentation de 8,2% du bénéfice opérationnel en 2005. Pour l'exercice fiscal 2006/7, Marks & Spencer a prévu d'investir £ 750 à 800 millions (€ 1,10 à 1,18 Md).

**Kesa au 3<sup>e</sup> trimestre clos fin octobre 2006.**

Le CA total du groupe a progressé de 11,5% et de 9,5% à surface égale grâce à un contexte de marché toujours favorable : la demande de téléviseurs à écran plat est restée forte et les ventes de produits multimédias ont été bonnes pendant la rentrée des classes. On note aussi le retour à une évolution positive des ventes de produits blancs.

En France, chez Darty, les ventes sont en hausse de 11,4% (9,6% à surface égale). Chez But, elles ont progressé de 4,4% (3,0%). Au Royaume-Uni, chez Comet, elles sont en progression de 11,6% (10,9% à s.égale).

Les autres enseignes (BCC, Vanden Borre, Datart, Darty Italie et Darty Suisse) ont vu leurs ventes décoller de 22,1% (10,2% à s.égale).

## FEDERATION DE RUSSIE

**Vepsalainen, la plus grande chaîne de meuble design finlandais, s'est implantée en Russie début novembre avec l'objectif de concurrencer Ikea par l'ouverture de 10 magasins en deux ans.**

Le premier Design House, ouvert à St Petersburg, couvre 2 050 m<sup>2</sup> (investissement de \$ 625 000) et comble une niche par des articles à des prix moyens. Dans cette grande ville, 5% des habitants gagnant plus de \$ 500 par mois, ont acheté des meubles pour des chambres à coucher et des séjours au cours des 12 derniers mois et 3% des meubles de cuisine selon Comcom-SPb.

Contrairement à Ikea, qui vend des meubles à monter soi-même, Vepsalainen est « un magasin en magasin » présentant plusieurs marques de haute qualité sous le même toit. Outre les meubles, on y trouve un choix de lampes, tapis, tissus et d'accessoires pour le foyer. Les clients y voient des intérieurs totalement aménagés présentant les mêmes articles que dans les catalogues. Un rayon spécialisé présente des produits finlandais.



## INVESTIR A KIEV, UKRAINE.

Située entre la Russie et les nouveaux Etats membres de l'Union Européenne, l'Ukraine est toujours en retard sur le plan des normes de vie de sa population et du développement immobilier. Pourtant, à la suite de la "Révolution Orange" à la fin 2004, il est de plus en plus difficile de trouver les mots pour qualifier l'énorme potentiel inexploité du commerce de détail.

Pays de plus de 47 millions d'habitants, l'Ukraine manque actuellement de magasins modernes car elle est restée derrière la plupart des commerçants internationaux au cours de la décennie passée en raison des bas revenus de sa population, d'un environnement et d'un contexte légal et politique défavorable. Mais une croissance économique saine et des revenus personnels en hausse en font de nouveau un pays intéressant pour des commerçants étrangers.

Plusieurs facteurs parlent en faveur de son attractivité sur le plan du commerce de détail. Si c'est le second plus grand pays d'Europe en termes de surface, l'Ukraine est relativement compacte et sa capitale, Kiev, est située à proximité de son centre géographique, ce qui, comparé à la Russie, facilite largement la logistique. Si les salaires moyens officiels sont faibles (à Kiev, ils sont de l'ordre de \$ 300 par mois aujourd'hui), ils ont grossi rapidement ces dernières années. En conséquence, les revenus réels disponibles des Ukrainiens ont atteint le record historique de \$ 52 Mds en 2005 (par comparaison, ils étaient de \$ 390 Mds en Russie et de \$ 135 Mds en Pologne la même année), soit près de 70% de plus qu'en 2000. Contrairement aux Européens de l'Ouest, les Ukrainiens peuvent dépenser une très large part de ces revenus, jusqu'à 80%, dans des achats, car les services publics sont relativement peu coûteux. Ce qui rend le pays encore plus attirant pour l'expansion des commerçants nationaux et étrangers.

L'Ukraine compte cinq grandes villes de plus d'un million d'habitants : Kiev (2,639), Kharkov (1,464 million), Dnepropetrovsk (1,063 million), Donetsk (1,021 million) et Odessa (1,013). Kiev, représentant environ le cinquième des ventes au détail totales du pays, reste la Ville la plus prospère et la plus développée du pays mais, même là, la distribution moderne est largement sous-développée : on y compte moins de 300 000 m<sup>2</sup> de centres commerciaux dont une très petite partie est aux normes occidentales. Les centres commerciaux de Kiev sont caractérisés par un très faible taux de vacance (moins de 1%) et les loyers d'actifs de 1<sup>e</sup> qualité sont relativement élevés jusqu'à \$ 2 000 au m<sup>2</sup> par an.

Parmi les quelques centres commerciaux aux normes occidentales, -par là nous sous-entendons un complexe d'au moins 5 000 m<sup>2</sup> GLA comportant plusieurs boutiques, conçu et géré comme une seule entité- situés à Kiev, citons Globus (15 800 m<sup>2</sup>), construit en 2002/3 sur le Square de l'Indépendance, et Karavan Megastore (42 000 m<sup>2</sup>), ouvert en 2004 considéré comme le premier

complexe de commerce et de loisirs de la ville. Komod (25 000 m<sup>2</sup>), prévu au 1<sup>er</sup> trimestre 2007 près de la station de métro Levoberezhnaya, devrait être un nouveau centre commercial de type occidental dans la Ville.

Les centres commerciaux de qualité de la capitale totalisaient environ 70 000 m<sup>2</sup> au milieu de l'année 2006 soit 31 m<sup>2</sup> seulement pour 1 000 habitants, l'un des chiffres les plus faibles d'Europe aujourd'hui. Si on les compare à ceux d'autres villes, ils s'élèvent à 120 m<sup>2</sup> à Moscou, à près de 300 m<sup>2</sup> à Budapest et de 600 m<sup>2</sup> à Varsovie pour 1 000 habitants. Cela signifie qu'il y a beaucoup de place pour l'expansion du commerce de détail à Kiev dans les années à venir. Il est vrai que des promoteurs ont planifié 500 000 m<sup>2</sup> de centres commerciaux de type occidental à Kiev d'ici deux ans, poussant le stock total à près de 600 000 m<sup>2</sup>. Pourtant, si tous les projets voient le jour à temps, le marché sera encore loin de la saturation.

Parmi les projets ambitieux en voie d'achèvement, on note Dnesprovskaya Pristan (65 000 m<sup>2</sup>), construit par Prizma Beta, dont la construction doit être achevée début 2008. Ce projet fait partie d'un grand complexe à usage multiple comprenant un grand immeuble d'appartements et un yacht club. D'autres projets notables en cours comprennent Troitsky (Olympic Plaza) sur 42 000 m<sup>2</sup> et Lybid Plaza (60 000 m<sup>2</sup>). En outre, en 2005 le Suédois Ikea avait annoncé la construction d'un Mega Mall à Kiev sur 170 000 m<sup>2</sup>, qui doit être le plus grand centre commercial d'Ukraine et de 5 autres Mega Malls, représentant un investissement de l'ordre de US\$ 1 Md. Tous ces projets sont considérablement retardés par suite de difficultés bureaucratiques liées à l'identification du propriétaire du terrain, aux infrastructures...

Les opportunités pour le commerce de détail à Kiev comme ailleurs dans le pays sont attirantes à la fois pour des commerçants qui veulent s'implanter et se développer sur ce marché et les promoteurs, commençant à construire de nouveaux concepts, ont choisi l'option de pouvoir les vendre ultérieurement à des investisseurs internationaux.

Parmi les grands commerçants étrangers déjà présents en Ukraine, citons l'allemand Metro Cash & Carry, le commerçant international le plus actif du pays, avec 3 magasins à Kiev et 8 autres dans le pays, les supermarchés autrichiens Billa et les chaînes russes Perekryostok, Paterson et Sportmaster. Les supermarchés O'Key de Saint-Petersbourg ont récemment annoncé leur intention d'ouvrir leurs 2 premiers magasins ukrainiens en 2007. De son côté, Auchan recherche activement des sites dans le pays et va bientôt faire son apparition. Il annonce l'ouverture de 7 hypermarchés dans la capitale et sa périphérie investissant \$ 200 millions environ.

La demande croissante de centres commerciaux de qualité à la fois de la part des commerçants et des consommateurs stimule le développement. De nouveaux projets

prévus sur le marché de Kiev dans les 2 à 3 prochaines années seront des concepts bien plus efficaces, mieux planifiés et mieux professionnellement positionnés car le

commerce de détail évolue comme en Europe Centrale voilà dix ans...■

Par Jones Lang LaSalle

## ETUDE

# Les grands magasins américains connaissent-ils un renouveau?

Après quatre décennies de déclin, les performances des grands magasins rattrapent tranquillement celles des magasins spécialisés Gap, The Limited et autres, tous présents en centres commerciaux et dont l'apparition au cours des 30 dernières années a forcé de nombreuses chaînes régionales telles que Marshall Field de Chicago et B. Altman de New York à fermer leurs portes ou à se vendre à des concurrents. Au total, 65 grands noms auraient ainsi disparu au 20<sup>e</sup> siècle. Ces dernières années, deux grandes fusions, l'une entre Sears et Kmart et l'autre entre Federated et May Department Stores, ont entraîné des fermetures de magasins et l'abandon de leurs clientèles, le temps de leurs transformations.

Au milieu de toute cette turbulence, le goût des consommateurs a évolué loin de l'habillement basique offert par des chaînes à prix réduits telles qu'Old Navy pour de l'habillement et des accessoires de marques, toutes marchandises vendues par les grands magasins depuis des années.

Depuis les douze derniers mois, le CA des grands magasins ouverts depuis au moins un an, un indicateur de la santé d'un commerçant, a augmenté de 4,1% contre 1,3% dans les chaînes de magasins spécialisés, selon l'ICSC. En même temps, les bénéfices étaient en hausse.

Ce renouveau est attribué à de bons plans, établis par des chaînes telles que Kohl's, Macy's, Bloomingdale's, Nordstrom ou Saks en vue de renforcer leur position dans des marques d'habillement plus puissantes, de proposer des articles de plus haute mode, dégager les allées, se soucier de la propreté...

Toutefois, peu habitués au succès, leurs dirigeants considèrent leurs fortes performances depuis juin avec toutes les réserves nécessaires.

### Des points faibles.

Le service à la clientèle reste faible voir inexistant dans certaines unités. Leur vulnérabilité aux chaînes de mode éphémère comme Zara et H&M, qui proposent de l'habillement inspiré par des couturiers à des prix bas, est grande. Les discounteurs dont Wal-Mart et Target sont aussi des menaces parce qu'ils ont engagé des couturiers de renom pour leur créer des gammes peu chères.

### De bons dirigeants.

Les patrons des plus grandes chaînes de grands magasins américains disent que leurs entreprises n'ont jamais été mieux positionnées pour battre à nouveau la concurrence. La venue en 2003 d'un nouveau grand dirigeant à la tête de Federated a bouleversé les positions. Il a su mettre en place un programme entraînant la rénovation des salons d'essayage de Macy's, l'élargissement des allées et l'utilisation de scanners pour les paiements ont facilité

les achats. Ensuite, la fusion de \$ 11 Mds avec May et la conversion de 400 grands magasins May en Macy's, a créé un grand magasin dont la taille et la puissance lui permettent d'obtenir de meilleurs prix et des marchandises plus exclusives de la part des fournisseurs. Bien plus, en 2005, Martha Stewart a annoncé la création d'un rayon ameublement haut de gamme pour Macy's et le couturier Elie Tahari a accepté celle d'une collection d'habillement pour femmes.

Si la fusion s'est révélée difficile, le CA des magasins ouverts depuis au moins un an a progressé de 3,6% au cours des 12 derniers mois contre 1,1% en 2005.

De son côté, Kohl's a aménagé des salons d'essayage plus spacieux avec des sièges de style et de fausses œuvres d'art modernes. Bloomingdale's a agrandi les siens pour la lingerie et des sonnettes permettent à la clientèle d'appeler un vendeur. Bergdorf Goodman a aussi construit un environnement d'achat personnel somptueux.

### L'habillement est la clé du succès.

J.C. Penney, connu voilà dix ans pour ses vêtements sans aucun chic et pour des performances financières loin derrière celles de ses concurrents, est devenu aujourd'hui une force dans le domaine de la mode et ses nouvelles marques sont considérées comme étant tout aussi élégantes que celles de Macy's. Ainsi, après avoir perdu plus de \$ 900 millions en 2003, la chaîne a gagné plus d'\$ 1 Md en 2005. Elle projette même d'ouvrir 28 nouvelles unités cette année, ce qui est sa plus forte expansion en deux décennies.

Son rival Kohl's semble encore plus confiant dans ses perspectives car il a ouvert 65 nouveaux magasins en un seul jour en octobre dernier mettant l'accent sur la mode et Bloomingdale's 4 en 2006, sa plus forte expansion depuis dix ans.

À l'autre extrémité du spectre des grands magasins, certains engrangent de gros bénéfices : depuis les trois derniers mois, le CA mensuel est en hausse de 6,8% chez Neiman Marcus et de 8,8% chez Saks.

Après des années de gestion timide, les leaders des grands magasins s'enhardissent. Penney, très présent en centres commerciaux, construit des magasins dans de plus petits centres commerciaux périphériques et développe sa clientèle en installant des boutiques de parfumeries/cosmétiques Sephora. Macy's, qui a vendu depuis longtemps son activité électronique au spécialiste Best Buy, installe chez elle des distributeurs automatiques d'iPods, voire de caméras numériques. De son côté, Neiman Marcus a créé une nouvelle chaîne, Cusp, s'adressant à une clientèle féminine plus jeune, intéressée par la dernière mode et disposant d'argent à dépenser. Ainsi les survivants sont ceux qui ont su prévoir la situation et réfléchir à l'avenir.■

Source : The New York Times, Michael Barbaro

## DES PAYS ARABES AU POTENTIEL ELEVE DE DEVELOPPEMENT.

Lorsqu'il s'agit de découvrir des marchés en développement, les flux d'investissements s'orientent de préférence vers l'Extrême-Orient. Mais on perd de vue que les pays arabes, en particulier ceux du Golfe, connaissent actuellement un développement économique remarquable dont, vu d'Europe, Carrefour et Casino semblent être les seuls à profiter.

En fait, on ne devrait pas examiner en même temps l'Afrique Noire et les pays du Proche-Orient. En Afrique, il convient encore de différencier l'Afrique du Sud du reste du continent.

Dans les pays arabes, Carrefour a incontestablement une longueur d'avance sur ses concurrents européens avec des hypermarchés en Egypte, à Oman, au Qatar, en Arabie Saoudite, Tunisie et aux Emirats Arabes Unis (E.A.U.) via son partenaire, le groupe Majid Al Futtaim, dont le siège est à Dubaï. L'ouverture du premier magasin en Algérie vient d'avoir lieu et l'entrée sur les marchés de Bahreïn et de Jordanie serait imminente. Entre temps, Carrefour a pris les premières mesures pour s'implanter en Iran.

Casino se trouve aujourd'hui à Bahreïn, au Liban, au Maroc, en Arabie Saoudite, en Tunisie et aux E.A.U. Le premier hypermarché Géant Casino sera bientôt ouvert au Koweït.

La distribution allemande est totalement absente de la région si l'on fait abstraction de l'activité de Metro au Maroc.

Parmi les distributeurs locaux, on note que le groupe Emke a récemment pris place dans le peloton des entreprises milliardaires par le chiffre d'affaires. Cette société aux origines indiennes, dont le siège est situé aux E.A.U., est récemment devenue une référence au Proche-Orient. En effet, on trouve ses magasins à l'enseigne Lulu au

Koweït, à Oman, au Qatar et, tout dernièrement, au Yémen. Même le distributeur saoudien Panda a décidé de se développer aussi dans les pays voisins et a lancé cette année son premier hypermarché aux E.A.U.

Sur le continent africain, les entreprises sont encore loin de dévoiler des parts de marché conséquentes. Les six premières places sont occupées par des sociétés de distribution sud-africaines que l'on trouve également dans d'autres pays africains. C'est notamment le cas du chef de file Shoprite, qui compte des magasins dans seize autres pays du continent et en Inde. On trouve Pick'n Pay dans quatre pays d'Afrique en dehors de l'Afrique du Sud et en Australie. Massmart a des filiales dans huit autres pays africains et Metcash dans sept autres. Le distributeur sud-africain Woolworth's s'est considérablement développé à l'étranger. On trouve ses hypermarchés dans treize pays d'Afrique et quatre pays arabes, en plus d'activités de gros en Australie et de textile en Nouvelle-Zélande.

C'est actuellement dans les pays du Golfe que les taux de croissance sont les plus élevés et dont le rythme devrait se poursuivre à court terme. Naturellement, ils profitent des revenus élevés engendrés par le pétrole et ils investissent dans des projets d'avenir basés sur le maintien d'un haut niveau de vie après le ralentissement du commerce des produits pétroliers. Le chiffre d'affaires du commerce de détail dans ces pays est avantagé par la pyramide des âges caractérisée par une très importante proportion d'enfants et d'adolescents.

Selon Planet Retail, les entreprises à ne pas perdre de vue sont le groupe Emke (E.A.U.), Panda d'Arabie Saoudite, et The Sultan Center du Koweït. Aujourd'hui, et pour l'avenir, le modèle de magasin le plus dynamique est l'hypermarché. ■

### Les 17 premiers commerçants d'Afrique et du Moyen-Orient.

Rang	Sté	Pays d'origine	CA brut 2005 (US \$ millions)	Part de marché (%)	CA alim. (%)
1	Shoprite	Afrique du Sud	5 661	4,5	74,8
2	Pick'n Pay	Afrique du Sud	5 017	4,0	86,2
3	Massmart	Afrique du Sud	4 827	3,9	39,5
4	Metcash	Afrique du Sud	3 370	2,7	85,5
5	Spar	Afrique du Sud	2 990	2,4	85,0
6	Woolworths	Afrique du Sud	2 217	1,8	26,9
7	Casino	France	2 208	1,8	69,0
8	Carrefour	France	1 981	1,6	70,0
9	Supersol	Israël	1 676	1,3	73,5
10	New Clicks	Afrique du Sud	1 592	1,3	52,5
11	Blue Square	Israël	1 537	1,2	82,5
12	Emke Group	Emirats Arabes Unis	1 113	0,9	64,1
13	Consumer Co-op	Emirats Arabes Unis	681	0,5	90,0
14	Auchan	France	664	0,5	70,7
15	Al Safeer	Emirats Arabes Unis	650	0,5	75,7
16	Spinneys	Emirats Arabes Unis	618	0,5	75,0
17	Panda	Arabie Saoudite	609	0,5	71,9

Sources : Planet Retail Ltd/LP International

# L'ENDETTEMENT ISLAMIQUE VA SOUTENIR LA CROISSANCE ASIATIQUE. PRODUITS DERIVES STANDARDISES POUR L'ISLAM.

Des centres commerciaux aux usines, tous les projets de construction sont la clé de la croissance économique en Asie et au Moyen-Orient et les gouvernements, comme les entreprises, s'intéressent aux obligations islamiques pour leurs financements.

De nombreux pays du Golfe Persique cherchent à s'immuniser contre une chute des prix du pétrole quand l'Asie a un besoin urgent de se moderniser pour soutenir son développement économique et réduire sa pauvreté.

Les obligations islamiques, ou sukuk, étaient des instruments inconnus voilà vingt ans. Elles ressemblent à des obligations traditionnelles sauf que leurs rentabilités sont tirées d'actifs sous-jacents. Ces actifs doivent être des marchandises tangibles comme un terrain, des bâtiments ou des équipements. Car, selon les croyances musulmanes, l'argent est considéré comme un moyen d'échange plutôt que comme un produit. Le paiement des intérêts, ou riba, est interdit, de sorte que le versement de coupons à des investisseurs provient d'actifs fondés sur des sukuk ou sur les profits de joint-ventures.

En effet, le riba est considéré comme de l'usure et toute activité spéculative est interdite car elle est assimilée aux jeux d'argent. C'est pourquoi les investisseurs islamiques ne peuvent utiliser les outils financiers traditionnels de l'Occident pour compenser les fluctuations des taux d'intérêt et des monnaies.

Les 6 pays membres du Conseil de Coopération du Golfe sont aujourd'hui placés pour montrer la voie dans ce domaine et pour être les leaders dans la vente de sukuk, pariant sur les riches investisseurs nationaux en quête d'actifs islamiques. « Dans les 2 à prochaines 3 années, Bahreïn, le Koweït, le Qatar, l'Arabie Saoudite, les Emirats et Oman vont rechercher pour plus de \$ 50 Mds pour financer des infrastructures dont 30% vont vraisemblablement se faire sous forme de sukuk » dit-on chez Citigroup à Kuala Lumpur.

Dans cette région, où les sukuk sont généralement structurés suivant les principes des joint-ventures, ou musharakah, il est prévu que l'emprunteur injecte environ 30% des fonds dans un capital et les investisseurs fournissent le reste via l'achat de sukuk. Dans ce cas, les partenaires du joint-venture, l'emprunteur et les investisseurs qui ont acheté la dette islamique, reçoivent des versements pendant la durée du prêt basés sur les bénéfices de l'actif.

## Produits dérivés standardisés pour l'Islam.

Des produits dérivés standardisés et conformes à la charia vont rattraper toute une collection d'outils spéculatifs adaptés à l'Islam montés par des banques d'investissement pour stimuler le développement des financements islamiques. Comme le système bancaire islamique,

en développement rapide parmi une population musulmane d'1,4 Md d'individus dans le monde, condamne le versement d'intérêts, les quelques outils spéculatifs, actuellement utilisés, sont concentrés entre les mains d'un petit nombre d'investisseurs.

On estime que \$ 750 Mds sont logés dans des fonds mutuels et des banques islamiques ainsi que dans les branches islamiques des banques traditionnelles et ils progressent de 10 à 15% par an selon les estimations de Moody's Investors Service au début de cette année. Dans le passé, ces dérivés islamiques n'étaient pas approuvés par les érudits en partie en raison de leur spéculation. Or, nombreux parmi eux en viennent maintenant à l'idée que des instruments spéculatifs en accord avec la charia ne sont pas seulement acceptables mais nécessaires. Aujourd'hui, la plupart des produits dérivés en accord avec elle sont basés sur les principes islamiques du murabahah, selon lesquels les deux parties acceptent la vente de marchandises à un prix incluant une marge bénéficiaire.

La levée de nouveaux fonds est urgente pour l'Asie où les investissements dans des infrastructures de base se sont effondrées depuis la crise financière en 1997/8, qui a laissé les moyens de transport, les réseaux d'eau, gaz et électricité surchargés. Au final, les besoins des 21 pays en développement d'Asie Orientale sont estimés à \$ 200 Mds par an pendant les 5 prochaines années pour leurs infrastructures, la Chine représentant 80% du total. ■

## Total des obligations islamiques annoncées pour 2006-7 (\$ millions).

Emirats Arabes Unis	13 240	Japon	400
Malaisie	4 040	Brunei	300
Arabie Saoudite	1 773	Koweït	225
Indonésie	817	Bahreïn	200
Qatar	601	Chine	200

Source : Islamic Finance Information Service/The Wall Street Journal

## Le Congrès européen de l'International Council of Shopping Centers

Se tiendra à l'hôtel Hilton de Varsovie (Pologne)  
**Du 25 au 27 avril 2007**

Pour s'inscrire, consulter [www.icsc.org/2007EU](http://www.icsc.org/2007EU)  
Ou tel. au 44 20 72 56 65 93

Cette chaîne exploite plus de 20 boutiques de qualité en Finlande. Cinq y seront ouvertes avant la fin de l'année. D'ici deux ans, trois autres le seront à St Pétersbourg de sorte qu'en 2008, 10 devraient être opérationnelles en Russie. Ultérieurement des collections de fabricants étrangers seront introduites.

Ikea est la chaîne la plus populaire de la spécialité. Elle entreprend un vaste programme d'expansion en Russie, investissant \$ 2,5 Mds dans la construction de nouveaux magasins Ikea et centres Mega en Russie d'ici à 2008. Pour l'instant, la chaîne danoise exploite 5 magasins isolés Ikea et 3 complexes Mega. Les nouveaux seront situés dans les régions de Novossibirsk, Rostov et Samara avant la fin de cette année.

## SUEDE

### H&M lance une marque plus haut de gamme à prix plus élevés.

Comme la concurrence s'intensifie parmi les commerçants en habillement à prix bas, le Suédois Hennes & Mauritz met la dernière touche à une nouvelle enseigne plus coûteuse afin de compenser le ralentissement de la progression des ventes dans certains de ses magasins européens (cf. LLDI Octobre 2006) sans donner beaucoup de précisions sur ses intentions. Le nom n'est pas encore choisi. On sait seulement que 10 unités seront ouvertes en 2007 dans 10 marchés soigneusement choisis, présentant des articles plus chers avec plus de service. Des contrats sont déjà signés à Londres, Hambourg, aux Pays-Bas, en Belgique, les Etats-Unis suivront plus tard.

H&M est connue pour ses articles de mode à prix bas et ses relations avec les couturiers Karl Lagerfeld, Stella McCartney et, dernièrement, avec le hollandais Viktor & Rolf qui vient de lancer la toute nouvelle collection. Habituee à attirer une clientèle jeune et attentive aux prix, la chaîne a vu ses ventes ralentir ces derniers mois. En effet, en octobre, l'augmentation des ventes dans les magasins ouverts depuis plus d'un an a été de seulement 3% et de 1,7% dans ceux ouverts au cours des 10 derniers mois de 2006. La chaîne perd du terrain au profit d'Inditex qui compte davantage de marques à

des prix plus élevés et se développe plus rapidement sur le plan géographique, en Suède, en Europe du sud et sur les marchés en développement rapide d'Asie.

L'objectif de H&M est d'élargir son activité et d'attirer des consommateurs plus matures, pouvant dépenser plus. L'équilibre n'est pas facile à trouver d'autant que le marché est déjà bien occupé par Dolce & Gabbana avec sa gamme D&G, Gianni Versace, qui a récemment recentré sa ligne bas de gamme Versus vers des accessoires à plus forte marge et Emporio Armani. Mais H&M a les moyens de se battre et a su renforcer l'efficacité de ses achats et la flexibilité de ses approvisionnements. Il lui est donc tout à fait possible de changer rapidement de fournisseurs voire de pays.

Au 1er semestre, clos le 31 mai, son CA a progressé de 14% à \$ 4,53 Mds. De son côté, Inditex a vu ses ventes augmenter de 23% à \$ 4,47 Mds pendant les six mois au 31 juillet.

## AMERIQUE DU NORD

### ETATS-UNIS

#### Wal-Mart : au 3<sup>e</sup> trimestre, le CA est tiré par l'international.

Au cours de cette période, les ventes ont augmenté de 12% par rapport à la même période un an plus tôt à \$ 83,54 Mds contre 74,6 Mds tirées par les marchés étrangers dont la progression est de 33,7% à 19,16 Mds contre +7,8% aux USA. Le CA a été particulièrement élevé au Mexique, Brésil, en Chine et en Argentine. Les ventes des magasins ouverts depuis au moins un an ont augmenté de 1,5% seulement. Le bénéfice net est en hausse de 11,5% à \$ 2,64 Mds contre 2,37 Mds grâce à un meilleur contrôle des coûts et des stocks.

Sur les 9 premiers mois, les ventes ont augmenté de 12% à \$ 246,9 Mds mais le bénéfice net est en recul de 3,8% à 7,345 Mds.

#### Le ralentissement des constructions de maisons pèse sur l'activité de Home Depot. Nouvelle stratégie.

Le plus grand commerçant du

monde spécialisé dans l'amélioration du foyer a vu les mises en chantier plonger de 6,3% rien qu'en septembre. Au 3<sup>e</sup> trimestre, son bénéfice net est resté stable à \$ 1,5 Md pour un CA en hausse de 11,3% à \$ 23,1 Mds. Les ventes au détail ont progressé de 1,1% à 19,7 Mds. À magasins comparables, elles ont chuté de 5,1% durant la période. Dans la division Home Depot Supply, elles ont augmenté de 159% à 3,5 Mds grâce à des acquisitions et à la croissance organique. Pourtant, malgré le ralentissement du marché, Home Depot a gagné des parts de marché dans des catégories comme les outils manuels, les tracteurs...

Au cours des 3 mois, 26 magasins ont été ouverts dont 2 au Canada et 1 au Mexique portant le nombre total à 2 104 dont 1 854 aux USA, 145 au Canada et 58 au Mexique. Home Depot exploite aussi 34 EXPO Design Centers, 11 The Home Depot Landscape Supply et 2 The Home Depot Floor Stores. L'activité des services au foyer, ou Home Services, a vu son CA progresser de 11,3% à 1 Md et des catégories comme l'air conditionné ou les patios extérieurs se sont fortement développées.

Home Depot a décidé de renouveler sa stratégie en vendant autre chose que des produits pour l'amélioration de l'habitat. Les rayons sont pleins de clous, de perceuses et autres et il déploie une volonté croissante à s'écarter de l'accent unique sur les rénovations de cuisine et les réparations de toitures qui en ont fait le plus grand commerçant du monde dans sa spécialité. Un nouveau type de magasin de proximité est en cours de test sur le parking de Home Depot du Tennessee et de Géorgie, qui vend de l'essence, pratique le lavage des voitures, etc. Dans les magasins principaux, la surface consacrée aux décorations saisonnières a doublé.

Avec la branche HD Supply, Home Depot est l'un des distributeurs grossistes les plus diversifiés aux Etats-Unis avec plus de 950 magasins proposant des produits (tuyaux, bois, béton...) à des professionnels de la construction. Plus de \$ 7 Mds ont été investis au cours des 5 dernières années dans cette filiale, qui représente aujourd'hui 15% du CA consolidé soit \$ 13,5 Mds sur un total de \$ 90 Mds et pourrait atteindre →

dre les 25 Mds à l'horizon 2010.

Pour améliorer son CA à magasins comparables, le commerçant investit \$ 350 millions pour rénover les présentations de produits dans 500 de ses magasins les plus actifs, donnant plus d'information détaillée, arrangeant les marchandises en rayon pour les rendre plus faciles d'accès et élargit son offre de produits. En plus, il rallonge le temps de travail. Au second semestre de l'exercice en cours, une période au cours de laquelle le nombre d'employés est réduite pour compenser une plus faible demande, Home Depot a rajouté 5,5 millions d'heures travaillées, l'équivalent de 2 à 3 employés supplémentaires par magasin, moyennant un coût de \$ 100 millions.

On voit ainsi que Home Depot peut ne pas seulement survivre à un retournement de tendance dans le marché de l'habitat mais exploiter la situation en injectant des fonds.

### **Sephora chez JCPenney devrait permettre au grand magasin d'être plus compétitif.**

Les 1ères boutiques Sephora ont été ouvertes en octobre sur 150 à 250 m2 dans des grands magasins situés en centres commerciaux. Le personnel vient de chez Penney après avoir suivi un programme de formation de 3 semaines chez Sephora. L'objectif du grand magasin est « de créer une relation émotionnelle avec les clients dans nos magasins, ceux-ci étant à la recherche d'un choix nouveau, attirant et dans ses moyens.»

En avril dernier, JCPenney avait annoncé l'ouverture de 28 magasins isolés, hors centres commerciaux, en 2006 et de 50 par an entre 2007 et 2009 dont une grande majorité d'isolés. 19 boutiques Sephora sont déjà prévues au printemps 2007 dont 9 dans les nouvelles unités et 28 autres en 2008.

Si 50% de la clientèle de Sephora a moins de 25 ans, celle de JCPenney est plus proche de 40 à 45 ans. Toutefois Penney est persuadé que le profil des dépenses de ses propres clients, soit \$ 650 par an en produits de beauté, correspond tout à fait à celui de Sephora.

## AMERIQUE CENTRALE

### MEXIQUE

#### **Wal-Mart de Mexico est autorisé à ouvrir un établissement bancaire.**

Le ministre mexicain des finances a donné le feu vert à l'ouverture de 5 nouvelles banques dont l'une, Banco Wal-Mart de Mexico Adelante SA, par le plus grand distributeur mondial, Wal-Mart. Selon les déclarations du ministre, elle servira différentes niches de marché et créera une plus grande concurrence pour le plus grand profit des consommateurs. L'autorisation finale devrait sous peu être accordée.

Un certain nombre de commerçants mexicains s'intéressent au crédit à la consommation depuis ces dernières années avec l'idée de vendre des produits financiers essentiellement à leurs clients aux faibles revenus, un segment de population peu concerné par les grandes banques de détail essentiellement étrangères.

## ASIE

### CHINE

#### **Les grands magasins Parkson Retail Group veulent se développer en Chine.**

Avec un réseau de 40 grands magasins dans 28 villes chinoises, un CA annuel de plus de \$ 1 Md et un bénéfice net qui a pratiquement doublé à US\$ 24,9 millions au 1<sup>er</sup> semestre, la chaîne malaise Parkson, cotée à la Bourse de Hongkong, envisage d'émettre pour \$ 200 millions d'actions pour financer son programme d'expansion.

En effet, Parkson, l'un des actifs de base pour des investisseurs en Chine, veut ouvrir 4 à 5 magasins par an dans la république et en acquérir 1 ou 2. Avec les années, cette chaîne a amélioré son assortiment avec de l'habillement de marque, des cosmétiques et de l'épicerie. Elle espère aujourd'hui attirer quelques grandes enseignes internationales cherchant à s'introduire sur le marché chinois.

Selon un rapport récent de Macquarie Research Equities, les grands magasins chinois, -on compte tout juste 1,75 grand magasin pour des millions de Chinois- vont connaître une progression de 14% de leur CA annuel jusqu'en 2010 et leur part de marché devrait croître de 10 à 17% au détriment des magasins spécialisés et des supermarchés parce qu'ils ciblent les classes moyennes et moyennes supérieures. Ils sont donc mieux protégés des pressions sur les marges et des batailles de prix menées pour une clientèle davantage sensible aux prix.

## INDE

#### **Wal-Mart réussit son entrée en Inde via un accord conclu avec le conglomérat indien Bharti.**

Le géant mondial du commerce, devançant ainsi Carrefour et Tesco, a conclu un joint-venture avec Bharti. Selon les termes de l'accord, Bharti sera propriétaire de la société gérant les magasins en tant que franchisés indiens, les deux partenaires investissant conjointement, de l'ordre de US\$ 2,2 Mds, dans une autre entreprise chargée de la logistique, des cash & carry, de la chaîne d'approvisionnement, des secteurs dans lesquels les investissements directs étrangers jusqu'à 100% sont autorisés. Bharti pourrait verser des redevances, de l'ordre de 2 à 3% du CA, pour l'utilisation de l'enseigne. Les 1<sup>ères</sup> unités devraient voir le jour en août 2007 à Mumbai, Bangalore et Delhi.

Cet accord permet à Wal-Mart de contourner les réglementations gouvernementales empêchant les étrangers d'investir directement dans le commerce local s'ils vendent plus d'une marque. C'est une bonne nouvelle pour lui alors qu'il vient juste d'annoncer un recul de son CA en novembre de 0,1% dans ses magasins américains ouverts depuis au moins un an, un indicateur dans le commerce. De son côté, Bharti, très puissant dans les télécoms avec un réseau de 30 millions de clients, et dans l'agriculture, avait déjà mené des pourparlers avec le britannique Tesco jusqu'en octobre avant d'échouer.

Selon les analystes, les grands commerçants indiens et étrangers investiront plus de \$ 20 Mds au

cours des 5 prochaines années dans la création de réseaux de magasins. Le contexte permet de le croire car la croissance économique de l'Inde augmente au rythme moyen de 8% par an depuis 2003 et 300 millions d'Indiens adhèrent maintenant aux classes moyennes dont le pouvoir d'achat progresse. Le CA du commerce de détail indien devrait doubler à plus de \$ 600 Mds d'ici à 2015 selon les analystes de Technopak Advisors. Pour l'instant, le commerce organisé ne représente que 3% du total mais sa part grimpera à 16% en 2011.

#### Le commerce organisé en % du commerce de détail total.

Etats-Unis	85%
Inde	3%
Chine	20%
Malaisie	55%
Taiwan	81%
Indonésie	30%

Source : Technopak Advisors

#### Reliance Retail, filiale de Reliance Industries, veut devenir le « Wal-Mart de l'Inde ».

Reliance Industries est la plus grosse société indienne par la capitalisation du marché, dont les activités vont de la pétrochimie, en passant par le pétrole et le gaz, aux raffineries et à l'électricité. Elle cherche à transformer le paysage commercial indien et à devenir le « Wal-Mart de l'Inde ». Son objectif est de se développer rapidement pour compter 4 000 unités en 2010, dont des hypermarchés de 15 000 m<sup>2</sup>, et toucher plus de 60% de la population en 4 ans. C'est aussi de réaliser \$ 25 Mds de CA à cette date. Atteindre une taille critique dans ce secteur avant la levée attendue des réglementations sur l'entrée des commerçants étrangers est pour elle primordial.

Pour atteindre son but, Reliance Retail investira \$ 7 à 8 Mds dans des ouvertures de magasins afin de couvrir 1 500 villes du pays. Les premières unités seront de petite taille, de l'ordre de 185 à 460 m<sup>2</sup> et leur assortiment sera affiné en fonction du goût des consommateurs. C'est ainsi que depuis novembre, 11 magasins de voisinage pilotes, sous l'enseigne Reliance Fresh, vendant de l'alimentaire et d'autres biens de consommation, ont vu le jour à Hyderabad. C'est le début d'un réseau de divers

formats, qui iront des petits magasins aux hypermarchés.

Pour avoir une chaîne d'approvisionnement nationale, Reliance se presse de passer des accords avec les gouvernements locaux et de créer des niches rurales avec les fermiers qui lui fourniront fruits, légumes, et produits laitiers.

Rappelons qu'en Inde, seuls les commerçants étrangers mono marques comme Reebok et Nokia sont autorisés. Les distributeurs étrangers sont encore interdits d'investissements directs mais ils peuvent créer des partenariats. Le commerce local est toujours dominé par les petits commerçants traditionnels mais se transforme rapidement avec la création de grands magasins, d'hypermarchés et centres commerciaux.

## VIETNAM

#### Investir au Vietnam, le nouveau tigre de l'Asie.

Ce pays est prometteur pour des commerçants et encore inexploité. Sa croissance économique a atteint 7% en moyenne au cours des 5 dernières années dont 8% en 2005. La population de 84 millions d'habitants, dont 50% a moins de 30 ans, grossit vite et le niveau de vie augmente. Pourtant, on ne compte que peu de commerçants étrangers en raison des restrictions imposant des accords avec des partenaires locaux.

Les fondamentaux de ce pays sont si impressionnants qu'il a été placé au 3<sup>e</sup> rang des marchés émergents les plus attirants par A.T Kearney, derrière l'Inde et la Russie.

Les changements les plus notables se remarquent dans la capitale Hanoi et à Ho Chi Min Ville, ancienne Saigon. Dans ces deux villes, le commerce moderne représente 30% du total des ventes au détail du pays.

Les promoteurs réagissent au défi : un centre commercial et de loisirs sur 6 niveaux, construit par des promoteurs vietnamiens, vient d'ouvrir. Cipura, premier centre commercial régional du pays, situé à une dizaine de kilomètres du centre-ville de Hanoi, sur plus de 100 000 m<sup>2</sup> GLA, comprendra 1 200 boutiques au 3<sup>e</sup> trimestre 2008. Un autre centre de luxe de 5 000 m<sup>2</sup>, dans lequel sont présents Dolce & Gabbana

et Versace, a vu le jour au cours de l'été 2005 à Hanoi, dans le quartier de Dong Da. À Ho Chi Min Ville, un projet de complexe à usage multiple, appelé SaiGon Paragon, est prévu au milieu de 2007. Il comptera des commerçants de luxe aux niveaux inférieurs d'un immeuble de 10 étages.

À Haiphong, 3<sup>e</sup> plus grande ville du pays, le centre TD Plaza de 30 000 m<sup>2</sup> comprendra bientôt un grand magasin malais Parkson. Un centre de magasins d'usine, Saigon Factory Outlet Mall, doit ouvrir ses portes dans la province de Binh Duong en décembre avec plus de 200 magasins spécialisés et un chapelet de fast foods.

Comme dans tous les pays émergents, l'apparition de chaînes de supermarchés et d'hypermarchés bouleverse le paysage alors que la plupart des habitants se rend dans les petites boutiques pour leur épicerie. En 1995, on comptait 10 supermarchés dans tout le pays. En août 2006, ce chiffre avait grimpé à 140 d'après Vietnam Investment Review. Parmi les commerçants étrangers les plus actifs, on note Metro (6 cash & carry) et le français Groupe Bourbon, propriétaire majoritaire de la chaîne Big C.

Les commerçants locaux comprennent les deux plus grandes chaînes de supermarchés, Intimex Hanoi et Saigon Coopmart, propriétés de l'Etat. Intimex a 2 magasins à Hanoi et des plans pour 5 autres en 2007. Coopmart espère passer de 13 unités à Ho Chi Min Ville à 25 dans tout le pays.

Le Vietnam est une aubaine pour les franchiseurs étrangers. Pourtant, des obstacles existent aux investissements directs étrangers de sorte que les joint ventures sont la formule, les étrangers restant minoritaires avec 49% du capital. En plus, trouver des partenaires fiables peut se révéler difficile.

Par-dessus tout, le pays aura besoin de développer un réseau de distribution si le commerce moderne décolle.

#### Vindemia du Groupe Bourbon veut introduire Big C à Danang en 2007.

Le groupe français, déjà présent au Vietnam par ses 6 hypermarchés au nord du pays et à Ho Chi Minh →

Ville (ex Saigon), a engagé des pourparlers avec les autorités locales afin d'ouvrir un premier hypermarché sous enseigne Big C à Danang.

Cet hypermarché sera situé dans le centre Vinh Trung Trade Plaza, construit par l'entreprise locale Duc Manh Ltd, dont l'ouverture est prévue au 4<sup>e</sup> trimestre de 2007. Vindemia pourrait soit louer la surface soit passer un accord de joint venture avec Duc Manh Co pour la construction et l'exploitation du centre.

Vindemia, présent au Vietnam depuis 1997, par un accord à 80%/20% avec le vietnamien Binh Chanh Construction Investment Shareholding Co, a augmenté son capital à près de \$ 66 millions contre 35 millions auparavant. Ses autres projets portent notamment sur des ouvertures dans le delta du Mékong.

Les commerçants étrangers seraient autorisés à créer des joint ventures au Vietnam à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et à ouvrir des magasins indépendants en 2009.

## MOYEN-ORIENT

**Alshaya, un groupe dont la liste de partenaires franchisés est impressionnante.**

Créé en 1890 sur deux marchés, le Koweït et le Royaume d'Arabie Saoudite, le groupe est aujourd'hui divisé en 4 grandes activités autonomes : l'habillement et les chaussures, la santé et la beauté, l'optique et l'approvisionnement en denrées alimentaires. Ses marchés principaux sont l'Arabie Saoudite, le Koweït et

les Emirats. Il concentre un total 42 grandes marques dont Debenhams, Topshop, Topman, Next, River Island, Faith, Peacocks, Bhs, Mothercare, Foot Locker, Laura Ashley, et plus de 1 000 magasins dans son empire.

Mohammed Alshaya s'est récemment étendu à tout le Moyen-Orient de sorte qu'aujourd'hui il est présent aux Emirats, à Bahreïn, Qatar, Oman, Chypre, Turquie et en Egypte avec un Starbucks avant la fin de cette année. Il voit des opportunités au Liban, malgré le récent conflit, et en Jordanie. L'Inde l'intéresse. En Russie, il a acheté le partenaire de Mothercare, Next, MAC et Body Shop et espère ajouter Claire's Accessories à son palmarès.

2006 a été une année faste: au printemps, ouverture des premiers magasins Boots au Koweït et à Dubaï dont le nombre va doubler à 10 unités à la fin de cette année et prospérer à 30 d'ici un an. En octobre, les 2 premiers H&M ont vu le jour en même temps dans le Mall des Emirats et une semaine plus tard dans Battuta Mall, bientôt suivi par Marina Mall au Koweït. Au final, on comptera 6 H&M dans la région....La liste est impressionnante.

## AFRIQUE DU SUD

**Les magasins à prix réduits arrivent en Afrique : ouverture du premier centre, Sable Square, près du Cap fin septembre.**

La surface totale comprendra 22 000 m2 dont :  
- 12 000 m2 dans la 1<sup>e</sup> phase qui vient d'ouvrir,

- des boutiques en licence telles qu'Adidas, Levi, Reebok mais pas de luxe comme Gucci, Versace ou Louis Vuitton, toutes marques généralement trouvées à Johannesburg,
- quelques petits cafés,
- 1 095 places de parking sur 2 niveaux,
- au 2<sup>e</sup> étage : une école hôtelière internationale,
- promoteur : Spearhead Property Group,
- investissement : € 30 millions.

La 2<sup>e</sup> phase prévue en 2007 sur 10 000 m2 devrait comprendre une cinquantaine de boutiques.

Les consommateurs africains doivent apprendre la différence entre les magasins à prix réduits et les magasins d'usine, très communs en Afrique du Sud. Les fabricants d'habillement vendent des produits de seconde main dans des magasins d'usine, essentiellement dans le centre Access Park, également situé au Cap, qui s'adresse aux bas segments du marché. Par contre, Sable Square vend des articles de mode de première qualité, de saisons antérieures, à des prix discountés de 30 à 50%.

La grande préoccupation est liée aux Nigériens qui vendent des contrefaçons de grandes marques et pourraient considérer Sable Square comme un nouveau moyen pour vendre leurs produits. Sur ce point, le centre est très clair et a précisé qu'il offre des marques de haute qualité et protégées et refuse les copies. Une politique de tolérance zéro est imposée. En cas de problème, les magasins seraient éjectés.■

Rédaction achevée le 1er décembre 2006

## BULLETIN DE SOUSCRIPTION

Je souscris un abonnement à :

- La Lettre de la Distribution Internationale (11 numéros) support papier en français
- La Lettre de la Distribution Internationale (11 numéros) support papier en anglais
- Je souhaite recevoir LLDI par e-mail en français
- Je souhaite recevoir LLDI par e-mail en anglais
- France : 510,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%)
- Etranger : 520,00 €
- Abonnement en nombre : nous consulter

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Société : \_\_\_\_\_

Secteur d'activité : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

Tél. : \_\_\_\_\_ Portable : \_\_\_\_\_

Fax : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_

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