

Deloitte.

Après l'orage...
Les Champions de
la distribution 2010



Editorial

Tirer les enseignements d'une crise qui n'est pas encore terminée est délicat et formuler des scénarios pour le futur l'est encore davantage. C'est pourtant l'objet de l'étude 2010 des Champions de la distribution : dresser un état des lieux du secteur, mesurer les impacts de la crise et réfléchir sur des perspectives nouvelles.

Nos analyses se concentrent sur les 250 plus grands distributeurs mondiaux, c'est-à-dire ceux qui, ayant plus que d'autres une vision internationale du marché de la consommation, définissent leurs stratégies de globalisation en conséquence.

Le choc de la crise subie par les économies des pays occidentaux a contraint de nombreux consommateurs à modifier leurs habitudes de consommation, à suivre de nouveaux critères d'achat et, ce faisant, à découvrir de nouveaux produits et enseignes. On peut penser que les leçons apprises au cours de la crise ne seront pas oubliées lors d'une reprise de la consommation qui sera sans doute, pour ces pays, modeste et lente. C'est une situation très différente que l'on devrait rencontrer dans les pays émergents où les effets de la crise ont été moins ressentis et où le redémarrage attendu sera significativement tiré par une consommation dynamique.

Confrontés à leurs marchés traditionnels souffrant d'atonie, les grands distributeurs mondiaux doivent agir sur deux fronts :

- ils doivent être capables de saisir les opportunités offertes par le potentiel de croissance des pays émergents ;
- en parallèle, ils doivent adapter et rationaliser leur offre sur leurs marchés traditionnels pour répondre aux consommateurs dont les priorités ont changé.

Dans ce contexte, les distributeurs français en particulier sont en pointe pour avoir eu - avant les autres - la vision du potentiel des marchés émergents et pris les décisions d'y investir. C'est une hypothèse raisonnable de penser que les distributeurs américains, confrontés à leur marché national durablement terne, les y rejoignent. Les pays émergents deviendront alors le terrain de la compétition frontale des grands distributeurs internationaux qui auront également à affronter des distributeurs locaux en rapide développement, comme l'illustre cette édition 2010 des Champions de la distribution.

« Je vous présente mes meilleurs vœux de succès au seuil de cette nouvelle décennie. »



Gilles Goldenberg

Associé responsable du secteur distribution et biens de consommation

Tél. : +33 (0) 1 40 88 28 16

ggoldenberg@deloitte.fr

Après l'orage...

Deloitte est heureux de vous présenter la 13^e édition du palmarès annuel des Champions mondiaux de la distribution. Ce rapport, établi à partir d'informations publiques, identifie les 250 plus grands distributeurs mondiaux clôturant leurs états financiers principalement fin 2008 et pour certaines sociétés jusqu'au 30 juin 2009. Il présente également des prévisions sur la conjoncture économique mondiale et une analyse de l'évaluation par les marchés de la valeur des entreprises de distribution. Enfin, l'étude recense les tendances essentielles de la distribution qui auront certainement un impact majeur sur les stratégies de ces acteurs.

Les Champions de la distribution : perspectives économiques, octobre 2009

L'année 2009 est révolue et personne ne s'en plaindra ! L'année qui vient de s'achever a été la pire de l'histoire récente en termes de performance économique et a commencé juste après un quasi-effondrement du secteur financier. Début 2009, les économistes envisageaient une nouvelle Grande Dépression, mais ils se montrent désormais plus optimistes et spéculent sur l'ampleur d'une reprise qu'ils considèrent comme presque certaine.

Nombre d'entre eux estiment en effet que l'économie mondiale suivra probablement une trajectoire plus favorable qu'attendue en 2010. La plupart des grandes économies de la planète ont retrouvé le chemin de la croissance et certaines d'entre elles, notamment le Japon et la zone euro, se sont redressées plus rapidement que prévu. La crise que vient de connaître le monde a été remarquable par le fait qu'elle a touché presque simultanément la majorité des économies de la planète ; actuellement, elles semblent également se redresser de façon synchrone – ce qui est rare. Dans un tel contexte, tout raffermissement de la demande mondiale contribue à sa propre amplification dans la mesure notamment où il dope les échanges et la production de biens destinés à être exportés. L'adoption quasi simultanée de plans de relance budgétaire et monétaire a probablement joué un rôle vital dans la reprise de l'économie mondiale, et les risques pesant sur cette reprise sont similaires dans la plupart des pays. L'embellie actuelle pourrait cependant être remise en question par la persistance des effets de la crise des marchés financiers et un possible dérapage de l'inflation, entre autres.

La reprise économique devrait conduire à un rebond des ventes dans le commerce – mais la nature et la répartition géographique de cette croissance seront très différentes de ce qu'elles étaient. Durant la

décennie qui a précédé la crise économique actuelle, les ventes au détail affichaient une croissance solide aux États-Unis et dans des économies de plus petite taille comme le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Irlande. Cette croissance était financée, en partie, par des emprunts contractés en raison de la hausse des prix de l'immobilier résidentiel, qui était elle-même le fruit d'une surabondance de liquidités en provenance de pays affichant un excédent, notamment la Chine. Cette croissance excessive des dépenses de consommation n'était pas seulement le principal moteur de la croissance économique dans ces pays, mais dopait également la croissance de pays affichant un excédent et tributaires de leurs exportations, en particulier la Chine, le Japon et l'Allemagne. C'est en réalité cette symbiose entre pays « consommateurs » et pays « producteurs » qui a caractérisé l'économie mondiale durant la première décennie du XXI^e siècle.

La prochaine phase de croissance du secteur de la distribution

Tout cela est sur le point de changer. La crise traversée par l'économie mondiale en 2008 et 2009 a révélé l'ampleur des déséquilibres dont celle-ci souffrait. Lorsque la bulle des prix de l'immobilier a éclaté, les établissements financiers de la planète ont essuyé des pertes colossales. La perte de confiance qui en a résulté a suscité une quasi-paralysie des marchés de crédit, les investisseurs ayant préféré la sécurité des titres garantis par les États. Lourdemment endettés, les ménages ont également été contraints de réduire leur train de vie : ils ont accru leur épargne, remboursé leurs dettes et cessé de dépenser sans compter. La crise actuelle touche à sa fin et une reprise s'est manifestement amorcée, mais les dépenses de consommation tarderont à retrouver la tendance qu'elles affichaient durant les années 2000.

Au cours des dix prochaines années, la croissance des dépenses de consommation pourrait ralentir dans les pays qui ont fortement emprunté pour financer une consommation excessive. Dans ces pays, les ménages éprouvent en effet des difficultés à réduire leur endettement, à assainir leurs finances et à se constituer une épargne pour financer leur retraite ou répondre à d'autres besoins. La croissance de leurs économies devrait également dépendre davantage des exportations, de l'investissement des entreprises et des dépenses publiques. A l'inverse, les pays dont la croissance a été alimentée par des exportations destinées à des pays ayant recours à l'emprunt ne pourront plus compter sur ces marchés. Des pays comme la Chine s'efforceront donc probablement de rééquilibrer leurs économies, de manière à ce que leur croissance dépende moins des exportations et davantage de leur consommation intérieure. L'ampleur de cet ajustement (et le fait qu'il puisse avoir lieu sans heurt) dépendra des politiques mises en œuvre par les pouvoirs publics dans divers pays. Il est néanmoins quasiment certain qu'un ajustement aura lieu.

Durant cette décennie, les distributeurs et leurs fournisseurs seront confrontés à une conjoncture économique très différente. La croissance des dépenses de consommation connaîtra non seulement un ajustement au plan géographique, mais leur nature changera également. Dans des pays comme les États-Unis et le Royaume-Uni, la croissance des ventes au détail ralentira, certes, mais sera également tributaire des besoins d'une clientèle souhaitant avant tout acheter au meilleur prix. La préférence manifestée récemment pour les formats discount et les produits premiers prix pourrait rester d'actualité durant la reprise. Le tassement du marché de l'immobilier résidentiel ne sera pas non plus sans conséquences, car les ménages limiteront probablement leurs dépenses discrétionnaires.

En revanche, dans des pays ayant accumulé des excédents significatifs, la Chine notamment, les dépenses de consommation augmenteront à un rythme plus rapide. Une part plus importante de la croissance de celles-ci aura ces marchés pour origine et en particulier les grands pays émergents.

Intéressons-nous maintenant à certains des grands marchés et à leurs perspectives de dépenses de consommation et des ventes au détail.

Chine

Toutes les autorités mondiales saluent la performance économique de la Chine : son économie a surperformé toutes les autres grandes économies durant la crise. La plupart des analystes ont relevé leurs prévisions et estiment désormais que ce pays affichera une croissance d'environ 9% en 2010. Cette prouesse constitue néanmoins une surprise, compte tenu de l'effondrement des échanges mondiaux qui a fait suite à l'amorce de la contraction du crédit à la fin de l'année 2008 : les analystes s'attendaient en effet à ce que la Chine pâtisse fortement de cette situation en raison du rôle significatif de ses exportations. En Chine, la baisse des exportations nettes a en fait été

largement compensée par la vigueur des dépenses de consommation, de l'investissement des entreprises et tout particulièrement de l'investissement public – ce dernier ayant contribué à lui seul à hauteur de 6% à la croissance économique chinoise au premier semestre 2009.

L'ampleur du plan de relance monétaire et budgétaire mis en œuvre par les autorités chinoises n'a pas seulement contribué à la reprise économique, mais également à la hausse des prix de l'immobilier (certains craignent la formation d'une nouvelle bulle) et à une augmentation excessive des capacités de production. Elle a également permis aux entreprises du secteur public d'accroître leur chiffre d'affaires alors, que ce sont au contraire les entreprises privées qui auraient besoin de gagner des parts de marché. Même si la reprise se poursuit, les politiques adoptées pour relancer l'économie pourraient engendrer des risques futurs.

Les autorités monétaires chinoises ont commencé à durcir leur politique. Comme d'habitude, tout est une question de calendrier : en agissant immédiatement, alors que l'économie n'est pas encore entièrement rétablie, elles pourraient permettre à la Chine de croître à un rythme soutenu sans susciter de dérapage inflationniste et sans contribuer à la formation d'une bulle dommageable et à une déstabilisation des prix des actifs. Il n'est toutefois pas assuré qu'elles y parviennent. Les politiques de crédit adoptées jusqu'à présent n'étaient pas suffisamment ciblées et leur mise en œuvre a systématiquement suscité une augmentation des prix des actifs. On pourrait à nouveau assister à un tel phénomène cette fois-ci, mais la politique suivie l'an dernier a permis à la Chine d'augmenter la part de la demande intérieure dans la croissance de son économie. Elle a ainsi pu amortir en partie les effets négatifs du ralentissement de la croissance de ses exportations.

Et les consommateurs chinois dans tout ça ?

Le secteur de la distribution devrait bien se comporter si la Chine parvient à accroître la part de la consommation intérieure dans la croissance de son économie au détriment de celle des exportations. Autrement dit, la Chine doit adopter des mesures pour stimuler la consommation, notamment en libéralisant le crédit à la consommation et en améliorant son système de sécurité sociale afin de dissuader les Chinois d'épargner et de permettre au yuan de s'apprécier – et donc de susciter une baisse des prix des importations.

La Chine semble favorable à l'adoption de telles mesures, mais sera également confrontée à certains handicaps si elle passe à l'acte. Premièrement, les autorités chinoises semblent partagées en ce qui concerne le yuan. Elles souhaitent stimuler la demande intérieure afin d'éviter au pays d'avoir à accroître davantage encore ses réserves de devises, mais ne voient pas d'un très bon œil la dépréciation des réserves existantes que pourrait entraîner un nouveau repli du dollar. Durant la crise économique, la Chine a mis un terme à l'appréciation du yuan pour éviter que les exportations chinoises deviennent moins concurrentielles. Toutefois, une fois que la reprise revêtira un caractère généralisé, la Chine ne devrait plus s'opposer à une nouvelle

appréciation du yuan : la question est de savoir jusqu'où elle sera alors prête à aller dans ce domaine.

Deuxièmement, la Chine a tenté de remédier à la crise en développant fortement ses infrastructures et en encourageant les entreprises du secteur public à procéder à des investissements colossaux. L'économie chinoise est donc déséquilibrée par des investissements excessifs au regard d'une consommation anémique. Pour que la consommation joue un rôle plus important dans l'économie à l'avenir, la Chine devra ajuster sa politique en conséquence, même s'il est toujours difficile d'évaluer dans quelle mesure elle le fera.

Si la Chine et les États-Unis adoptent les mesures qui s'imposent, l'ajustement de l'économie mondiale devrait avoir lieu sans heurt et la croissance des dépenses de consommation au niveau mondial dépendra de plus en plus de la Chine et de moins en moins des États-Unis. Dans le cas contraire, cet ajustement pourrait susciter, par exemple, un regain de volatilité sur les marchés financiers – notamment les marchés de devises – avec des conséquences néfastes sur la croissance économique.

Etats-Unis

La bonne nouvelle est que l'économie américaine connaîtra une reprise prononcée en 2010, les milliards de dollars injectés dans le cadre des politiques de relance monétaire et budgétaire produisant lentement leurs effets. Dans le secteur de l'immobilier résidentiel, les prix se sont stabilisés et, grâce aux importantes mesures de relance des pouvoirs publics, les ventes ont augmenté. Dans l'automobile, les subventions des pouvoirs publics ont produit les effets escomptés puisque les ventes de voitures neuves se sont littéralement envolées. Le secteur manufacturier semble se redresser. La rentabilité des banques a fortement rebondi. Mais l'aspect le plus important est que les marchés donnent l'impression de recommencer à fonctionner normalement. Les primes de risque sont désormais inférieures aux niveaux observés au moment où la crise a éclaté et la plupart des banques affichent un bilan beaucoup plus sain qu'il y a un an.

La reprise actuelle sera toutefois très différente des précédentes. Les consommateurs américains y contribueront, mais ne seront plus le principal moteur de la croissance. En fait, l'économie américaine connaîtra une reprise plus prononcée que prévu grâce aux dépenses publiques, à la demande étrangère et à l'investissement des entreprises.

La consommation connaît elle aussi des signes d'embellie. Un endettement élevé et la hausse du chômage avaient conduit nombre d'analystes à conclure que les dépenses des ménages ne pourraient pas contribuer à la reprise. Mais les fondamentaux de la consommation se sont nettement améliorés ces derniers mois. Le pouvoir d'achat des consommateurs augmente fortement en termes réels. Durant l'été, le salaire horaire a crû à son rythme le plus rapide depuis plus de 40 ans. Parallèlement, la richesse nette des ménages progresse à nouveau

après avoir très fortement diminué ces deux dernières années. En 2010, la vigueur de la demande devrait contribuer à un redressement des dépenses de consommation aux États-Unis, même si les consommateurs ne pourront pas afficher le même comportement que dans le passé.

A plus long terme

Il est insuffisant de se contenter de prédire que les consommateurs américains décideront tout simplement de dépenser moins à l'avenir. En fait, ils y seront contraints. Plusieurs facteurs contribueront de manière significative à modifier leurs comportements.

Premièrement, la valeur de leur patrimoine tardera à retrouver le niveau qu'elle affichait il y a deux ans (elle a baissé d'environ 14 000 milliards de dollars) à moins que les cours des actions et les prix de l'immobilier augmentent à un rythme extrêmement rapide. C'est la raison pour laquelle les consommateurs se sentiront dans l'obligation de reconstituer leur richesse en épargnant, un processus déjà à l'œuvre. Deuxièmement, la plupart des consommateurs ne pourront plus contracter d'emprunts adossés à la valeur de leur logement, car celle-ci a baissé, et c'est donc le niveau de leurs revenus qui dictera celui des dépenses de consommation.

Troisièmement, si les marchés financiers semblent se redresser, l'expérience suggère que les banques octroieront difficilement des prêts pendant un certain temps. Dans ces conditions, le crédit à la consommation sera moins abondant, et cette pénurie relative devrait être aggravée par l'adoption de certains changements réglementaires. Si les banques sont obligées de renforcer leurs fonds propres, et si le marché de la titrisation reste paralysé, le crédit à la consommation sera plus rare.

Les pouvoirs publics pourraient adopter d'autres mesures ayant pour effet de restreindre les dépenses de consommation. Les ménages « aisés » devront payer plus d'impôts et leur consommation en pâtira ; en outre, les mesures adoptées pour limiter les émissions de dioxyde de carbone devraient susciter une hausse des prix de l'énergie, et donc des arbitrages de dépenses défavorables à la consommation d'autres biens et services.

Enfin, la durée et la profondeur de la récente récession, la pire de l'après-guerre, auront un impact psychologique durable sur les consommateurs et les inciteront à adopter un comportement plus rationnel. Ils pourraient ainsi décider une fois pour toutes de réduire leur train de vie (en achetant moins d'articles représentant une immobilisation financière importante, en faisant plus souvent leurs courses dans des magasins discount...).

Zone euro

La zone euro connaît une reprise surprenante. Elle bénéficie de la stabilité des dépenses de consommation, d'un redressement de la demande venant d'Asie et de la mise en œuvre – tardive certes – d'une politique monétaire très accommodante.

Les entreprises ont réagi aux incertitudes apparues à la fin de l'année 2008 en réduisant leurs stocks et en gelant leurs investissements. Maintenant que les commandes industrielles se redressent, les entreprises devraient commencer à reconstituer leurs stocks et contribuer ainsi au rebond de la production et à la croissance du PIB.

Si l'embellie de la demande mondiale se confirme et le taux d'utilisation des capacités augmente, les entreprises tireront probablement parti du bas niveau des taux d'intérêt pour procéder à de nouveaux investissements. Si l'investissement tarde à se redresser, ce ne sera pas en raison d'un manque d'argent. Dans le cadre de son plan de sauvetage, et dans l'espoir d'encourager les banques à accorder de nouveau des crédits, la BCE a inondé le système bancaire de liquidités, dont une partie est désormais utilisée par les entreprises. Il faut cependant nuancer la situation en constatant que le crédit aux entreprises demeure extrêmement déprimé. Les enquêtes suggèrent que cette atonie n'est pas due à l'insuffisance de l'offre mais à la faiblesse de la demande de crédit. La BCE admet elle aussi que l'encours des emprunts contractés par les entreprises pour financer leurs investissements ne recommencera probablement à augmenter que lentement à mesure que la reprise se confirmera. Dans ces conditions, il reste donc difficile de prévoir l'ampleur de cette dernière.

Les consommateurs européens

En dépit du ralentissement de l'investissement des entreprises et de son impact négatif sur la croissance des derniers trimestres, les dépenses des ménages ont mieux résisté que prévu durant la récession – un phénomène attribuable en grande partie aux mesures de relance des pouvoirs publics. Mais les consommateurs européens pourraient réduire leurs dépenses du fait de la hausse du chômage. Toutefois, l'impact pourrait être moins prononcé qu'on ne le craint. La baisse des salaires est partiellement compensée par la hausse des transferts sociaux (allocations de chômage). En Europe, ceux-ci peuvent représenter jusqu'à deux tiers du dernier salaire pendant un an ou plus. En zone euro, les ménages peuvent puiser dans leur épargne (dans cette région, le taux d'épargne s'établit en effet actuellement à environ 15%, soit légèrement supérieur à sa moyenne historique de 14%) et n'ont pas besoin de réduire autant leur consommation. En résumé, même si les ventes au détail n'ont pas particulièrement souffert pendant la récession, elles ne devraient pas augmenter rapidement durant la reprise.

Royaume-Uni

A l'instar de celles de la plupart des économies développées, les perspectives de l'économie britannique se sont nettement améliorées. Les marchés financiers s'étant stabilisés, les cours des actions et des obligations sont repartis durablement à la hausse, les spreads des obligations se sont resserrés et les taux d'intérêt interbancaires ont baissé. La plupart des indicateurs avancés de l'activité économique laissent entrevoir une reprise – même si celle-ci sera vraisemblablement modérée.

Une reprise lente est le prix à payer par le Royaume-Uni pour rééquilibrer son économie. Les consommateurs britanniques ont abordé la crise avec un taux d'épargne faible et un endettement relativement élevé. Entre 1996 et 2006, la part de leur revenu représentée par leur endettement est passée de 100% à 165% et leur taux d'épargne est tombé de 4,5% à -0,5%. Certaines innovations financières ont permis à un plus grand nombre de consommateurs d'accéder plus facilement au crédit et ceci a contribué à la hausse des prix de l'immobilier résidentiel et à la croissance de la consommation.

Depuis 2007, les consommateurs ont plus de mal à emprunter car la valeur de leur logement – qu'ils avaient coutume d'utiliser comme garantie – a baissé depuis. Les banques étant plus réticentes à octroyer des prêts, les ménages reconstituent leur épargne.

Le rythme de la croissance de la consommation dépend en grande partie de celui du rééquilibrage de l'économie, mais le consensus estime que ce processus sera lent et les dépenses de consommation continueront donc d'augmenter à un rythme faible jusqu'en 2011.

Financièrement, les consommateurs britanniques disposent indéniablement d'une marge de manœuvre réduite, mais les problèmes auxquels ils sont confrontés pourraient être moins graves qu'il y paraît. Leur endettement a fortement augmenté, mais la valeur de leurs actifs financiers également. En effet, la hausse du marché de l'immobilier résidentiel a été suscitée en partie par des propriétaires plus âgés qui ont vendu leur logement pour en acheter un plus petit – et donc moins cher – et investir les liquidités ainsi dégagées dans des actifs financiers. Les ménages britanniques ont continué d'accroître leur dette de 1 000 milliards de livres entre 2000 et 2008, mais ont également acquis plus de 750 milliards d'actifs financiers durant cette période. Enfin, si la baisse des prix de l'immobilier résidentiel pèse sur l'activité économique, le fait que les prix deviennent plus abordables constitue une incitation pour les personnes désireuses d'acquiescer un logement plus grand ou simplement devenir propriétaire.

Les consommateurs mettront du temps à améliorer leur situation financière et la consommation ne devrait pas contribuer à la reprise de l'économie britannique au cours des prochains trimestres. Celle-ci devrait essentiellement être tirée par l'investissement, les exportations et un rééquilibrage de la demande en faveur des producteurs britanniques aux dépens des producteurs étrangers.

Japon

La récession, la plus prononcée de l'après-guerre qu'ait connue le Japon, semble avoir pris fin. La reprise est toutefois fragile et rappelle la « décennie perdue » des années 1990 durant laquelle l'économie n'avait cessé de donner l'impression de repartir de l'avant pour finalement subir à chaque fois une nouvelle contraction. Un chômage record et la double baisse des salaires et de l'investissement des entreprises ont continué d'alimenter le pessimisme ambiant. L'accélération de la baisse des prix à la consommation (hors produits alimentaires et énergie) a récemment attisé les craintes que l'économie soit en proie à une spirale déflationniste.

Le plan de relance ambitieux mis en œuvre par les pouvoirs publics et la décision de la BoJ de maintenir les taux d'intérêt à un niveau proche de zéro ne sont pas sans rappeler les facteurs qui avaient permis à l'économie japonaise de connaître une nouvelle période d'expansion entre 2000 et 2007. Les dépenses de consommation devraient augmenter modestement en dépit de la détérioration des perspectives de l'emploi, mais, comme lors des reprises passées, ce sont les exportations qui contribuent le plus à la reprise actuelle. Elles ont augmenté en raison de l'ampleur colossale des plans de relance mis en œuvre par les pouvoirs publics de par le monde, notamment en Chine.

La victoire écrasante du Parti démocrate japonais (DPJ), principal parti d'opposition, a peut-être donné lieu à une euphorie temporaire, mais il est difficile de prévoir avec certitude quelle politique le DPJ adoptera et l'impact qu'aura cette politique sur la croissance économique à moyen et long terme. Le DPJ envisage de doper la consommation domestique en allégeant les impôts et certaines redevances et en améliorant le système de sécurité sociale. Ces mesures devraient avoir pour effet d'accroître le revenu des ménages et de les inciter à réduire leur épargne de précaution et donc à consommer davantage. D'aucuns suspectent toutefois que les ménages utiliseraient alors ce surcroît de revenu pour épargner et non pas pour procéder à des achats supplémentaires.

Le principal motif de préoccupation est la façon dont le DPJ entend financer ces mesures : il prévoit de se procurer les fonds nécessaires en éliminant le gaspillage dans l'administration et en réexaminant le bien-fondé des projets de travaux publics. Il a déjà annoncé la suspension des projets de construction de barrages. Annuler l'ensemble des projets de travaux publics ne lui permettrait toutefois de ne lever qu'environ la moitié des fonds nécessaires.

Le véritable espoir pour l'économie japonaise est que les exportations continueront vraisemblablement d'augmenter, même si elles pourraient pâtir de la récente appréciation du yen par rapport au dollar. Celle-ci génère une baisse des résultats en réduisant les montants rapatriés par les exportateurs. En outre, l'évolution du yuan chinois étant étroitement corrélée à celle du dollar, les résultats générés par les exportateurs japonais en Chine, un marché sur lequel la demande évolue en fonction des prix, pourraient également être affectés. La Chine est

devenue le principal débouché des exportations japonaises, dont la croissance actuelle est essentiellement tirée par la Chine et les autres pays asiatiques.

Le Japon souffre essentiellement du fait que son économie reste fortement tributaire des exportations à un moment où le yen s'apprécie et où les États-Unis, son deuxième plus important partenaire commercial, est en proie à la récession. En conséquence, la croissance devrait dans l'ensemble rester anémique et les perspectives de la consommation apparaissent incertaines.

Russie

On peut déjà tirer plusieurs conclusions concernant l'économie russe : elle a connu une année 2009 désastreuse, elle évoluera dans une conjoncture plus porteuse en 2010 et ses perspectives à plus long terme dépendent largement de l'évolution du prix du pétrole. Dans ces conditions, la principale question est de savoir si elle est capable, même si les tarifs pétroliers augmentent, de renouer avec les taux de croissance élevés qu'elle affichait dans les années 2000. La réponse à cette question dépend de plusieurs facteurs : la politique qu'adopteront les autorités russes, l'état de santé des marchés de crédit, le degré de confiance des investisseurs étrangers vis-à-vis de la Russie et l'ampleur de la hausse des prix du pétrole.

Les perspectives de l'économie russe en 2010 dépendent donc d'un certain nombre d'éléments et seront avant tout dictées par le prix du baril. Lorsqu'il était proche de 150 dollars, l'économie russe se portait très bien ; lorsqu'il est tombé à 60 dollars, elle a commencé à éprouver des difficultés. Ceci paraît paradoxal car, avant la contraction qu'elle vient de connaître, l'économie avait continué de croître à un rythme très satisfaisant pendant près de dix ans, même si le prix du baril n'a jamais dépassé 60 dollars durant cette période. En 2009, ses exportations significativement en baisse ont probablement atteint un niveau comparable à celui enregistré en 2006. Durant la décennie écoulée, la Russie a tiré parti du niveau relativement élevé du cours du baril et du niveau relativement bas du coût des équipements pour emprunter massivement à l'étranger. Aujourd'hui, sa dette extérieure est largement plus importante qu'il y a trois ans. Dans ce contexte et compte tenu par ailleurs des conditions de crédit actuelles, la Russie devra accroître ses exportations pour que les investisseurs reprennent confiance.

L'an prochain, la performance de l'économie russe dépendra fortement de la politique adoptée par les autorités du pays et de la flexibilité de cette politique. Elles ont suivi jusqu'ici une politique fiscale très accommodante et les conséquences d'une telle approche ont donné lieu à de nombreux débats, mais on peut à présent plus clairement anticiper ce qui va se passer. La Russie devra tôt ou tard suivre une politique fiscale moins laxiste – elle semble déterminée à le faire de façon crédible. D'ores et déjà, on note une prise de conscience de la réalité puisque les prévisions des autorités concernant le prix du baril et

le taux de la croissance économique sont très pessimistes et intègrent un déficit budgétaire de 7,5% du PIB en 2010.

La politique monétaire aura également un impact. Les autorités russes l'ont assouplie récemment pour fournir des liquidités au secteur financier, mais pourraient opter pour une politique moins accommodante prochainement pour tenter de juguler une inflation obstinément élevée.

Enfin, les perspectives à long terme de l'économie russe dépendront d'autres aspects de la politique économique, notamment de la réglementation, des investissements en infrastructures, des mesures mises en œuvre pour lutter contre la corruption et veiller au respect des droits de propriété privée. Ces incertitudes constituent un frein à la diversification de l'économie, celle-ci étant trop tributaire du secteur des matières premières. Cette diversification nécessaire a besoin d'un environnement économique différent.

Les perspectives de croissance du secteur de la consommation apparaissent toutefois prometteuses. Si l'économie russe croît, la consommation augmentera également. De plus, les autorités ne souhaitant pas intervenir outre mesure, la modernisation du secteur de la distribution devrait se poursuivre et les investisseurs seront les bienvenus.

Brésil

Le Brésil a réellement le vent en poupe. Son économie s'est rapidement remise de la récession très modeste qu'elle a subie et les analystes considèrent ses perspectives comme très prometteuses. Près de deux décennies d'inflation faible, de déficits modestes et de croissance vigoureuse ont convaincu les investisseurs de la planète que le Brésil constitue un pari relativement sûr. La stabilité de ses institutions politiques et de son économie a donné lieu à une forte augmentation des investissements directs étrangers. Le fait que Rio de Janeiro ait récemment été choisie pour organiser les Jeux Olympiques de 2016 a également renforcé l'impression que l'on pouvait faire confiance aux entreprises brésiliennes – cet optimisme frisant l'euphorie actuellement.

Autre aspect positif : la politique sociale du gouvernement actuel a permis de réduire les disparités de revenus observées dans le pays qui jusqu'à présent, n'avaient cessé d'augmenter. Le nombre de personnes sorties de la pauvreté et qui perçoivent désormais un revenu ne cesse de croître. Au Brésil, la classe moyenne inclut désormais pour la première fois la moitié de la population, une véritable aubaine pour les distributeurs.

L'année 2009 est révolue et personne ne s'en plaindra !
L'année qui vient de s'achever a été la pire de l'histoire récente en termes de performance économique et a commencé juste après un quasi-effondrement du secteur financier.

Priorités de la distribution en 2010

Actualiser la compréhension du comportement du consommateur

Sans grande surprise, la récession mondiale a modifié le comportement des consommateurs : ils sont devenus plus regardants au niveau des prix, plus attirés par les marques de distributeurs, moins enclins à acheter des produits de consommation non essentiels, et moins disposés à déjeuner ou dîner à l'extérieur. Or, l'ampleur et la durée du ralentissement qui a sévi ces derniers temps laissent penser que les changements de comportement des ménages seront toujours d'actualité, même après la reprise. Cette hypothèse a déjà été vérifiée sur les marchés qui ont été témoins des premiers effets de la récession sur la consommation suite aux problèmes d'endettement des ménages, notamment aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne, pour n'en nommer que quelques-uns. Si cette tendance persiste, les conséquences sur les distributeurs intervenant sur les grands marchés matures seront alors considérables.

Tout d'abord, les distributeurs, et notamment ceux n'appartenant pas au secteur discount, se verront de plus en plus obligés de proposer aux consommateurs une offre à valeur ajoutée mieux démontrée. Plus précisément, les offres proposées devront clairement permettre de différencier un distributeur de ses concurrents afin que le consommateur détecte sa singularité, peut-être par le biais de marques exclusives ou d'une expérience client améliorée, et ait moins le réflexe de comparer les prix. Les distributeurs avisés sauront mettre en avant la force de leur marque pour renforcer cette proposition de valeur.

Ensuite, certains ne pourront éviter d'avoir à repositionner leur offre vers des concepts discount. De nombreux distributeurs multi-enseignes se sont déjà attelés à la tâche. Le risque, évidemment, réside dans le fait que les produits discount pourraient « cannibaliser » les produits plus chers et faire de cette stratégie un jeu à somme nulle.

Enfin, les conditions difficiles qui frappent les Etats-Unis et le Royaume-Uni pourraient inciter les distributeurs à investir davantage dans de nouveaux marchés. Par conséquent, l'orientation des consommateurs en faveur du discount dans les pays riches pourrait – en effet induit – accélérer la marche vers la mondialisation de la distribution.

Repositionner l'offre de produits de luxe

Si l'économie mondiale se rétablit, il en sera de même pour le marché du luxe, fortement touché par la récession. Cependant, la façon dont les distributeurs s'adresseront désormais à leurs clients peut s'avérer bien différente de la communication de ces dernières années.

Fondamentalement, il existe deux marchés du luxe : celui qui vise les personnes les plus riches et celui des classes moyennes aisées. Le segment supérieur s'en tirera bien. Un ménage qui voit sa fortune chuter de 100 millions de dollars à 50 millions de dollars disposera toujours de suffisamment d'argent pour acheter un sac hors de prix.

Le second segment, le plus significatif en volume, peut rencontrer davantage de difficultés. Pour ces ménages disposant de revenus suffisants pour acheter des produits de luxe mais ayant subi un impact financier non négligeable, la récession a entraîné une baisse sévère de la fortune et par conséquent, des dépenses en produits de luxe. Même si l'économie se redresse, leur fortune ne retrouvera pas immédiatement son niveau initial, notamment le patrimoine immobilier, limitant ainsi la propension desdits consommateurs à acheter des produits de luxe pour un certain temps.

Il s'agit donc d'un environnement défavorable pour les distributeurs de produits de luxe. Pour attirer les consommateurs, les distributeurs devront proposer des offres mettant en avant la valeur des produits, ce qui pourrait toutefois heurter les sensibilités des segments d'acheteurs les plus riches. Les distributeurs et fournisseurs de produits de luxe devront faire un plus grand effort de segmentation du marché s'ils veulent continuer à attirer les consommateurs des deux marchés du luxe. Les commerçants en produits de luxe devront également porter leur attention sur les consommateurs des classes de nouveaux riches et des classes moyennes aisées qui apparaissent dans les marchés émergents, tels que la Chine, et qui sont particulièrement attirés par les marques de luxe. Il pourrait s'avérer plus facile de plaire à ces consommateurs qu'à ceux ayant des revenus similaires dans les marchés matures.

Des distributeurs de classe mondiale apparaissent

Les marchés émergents étant en passe de jouer un rôle beaucoup plus significatif au niveau de l'économie mondiale, tout débat relatif au futur de la consommation implique nécessairement d'examiner de près ces marchés émergents. Or, la plupart des discussions se sont circonscrites aux opportunités qui se présentaient dans les pays émergents pour les distributeurs des pays développés. Qu'en est-il des distributeurs des marchés émergents ? La plus grande partie du butin tombera sans doute dans leurs poches plutôt que dans celles de la poignée de distributeurs mondiaux qui a eu le courage d'investir dans les marchés émergents.

Le fait est que de nombreux distributeurs situés sur les marchés émergents se transforment rapidement en acteurs de classe mondiale. Non seulement ils sont suffisamment équipés pour concurrencer les géants mondiaux sur leur propre marché, mais certains deviennent même compétitifs à l'étranger. Plusieurs distributeurs de marchés émergents ont remporté un vif succès sur les marchés émergents voisins, que ce soit en Asie de l'Est, au Moyen-Orient, ou en Amérique du Sud. Et cette tendance est loin de s'affaiblir car ces distributeurs deviennent des moteurs de l'économie régionale.

La prochaine étape de cette évolution est l'introduction des distributeurs des marchés émergents sur les marchés développés. Ce processus commence déjà à voir le jour, généralement parmi les sociétés verticalement intégrées qui vendent des marques uniques

évocatrices de leur marché d'origine, ce qui est toujours synonyme d'exotisme pour les consommateurs des pays riches. Cette tendance est symptomatique du fait que, dans ce domaine de la distribution spécialisée haut de gamme, la concurrence se mondialise.

De plus, de nombreux marchés émergents disposent d'un marché assez large de ménages de classe moyenne pour permettre un volume d'activité suffisant à la viabilité de distributeurs positionnés en haut de gamme et implantés à l'intérieur des frontières nationales. Ces distributeurs sont désormais en mesure de piocher dans l'expertise mondiale, en recrutant des expatriés ayant acquis sur les marchés matures des connaissances et une expérience non négligeables. Ils obtiennent également le soutien financier de fonds d'épargne ou de placement privés (notamment en Asie), et de fonds souverains désireux de soutenir les entrepreneurs nationaux. Grâce à cet accès relativement facile aux marchés nationaux et internationaux de capitaux, ces sociétés sont à même de devenir des concurrents de classe mondiale pour les acteurs mondiaux plus importants.

La mondialisation des distributeurs américains s'accélère

La mondialisation imminente de la distribution américaine est évoquée depuis des décennies. C'est toujours le cas. Mais cette fois, les choses sont différentes. Auparavant, rien n'incitait vraiment les distributeurs américains à se risquer sur de nouveaux marchés. Cette prudence était sûrement judicieuse au vu de l'expérience malheureuse de nombreux distributeurs mondiaux et du potentiel qui restait à développer sur leur propre marché intérieur. Mais aujourd'hui, avec le ralentissement des marchés américains et l'inconstance des consommateurs, les distributeurs vont devoir soit gagner des parts importantes sur le marché intérieur, ce qui est très difficile, soit trouver à l'étranger de nouvelles opportunités pour parvenir à une croissance solide.

Les candidats les plus probables à l'expansion mondiale sont les distributeurs spécialisés plutôt que les distributeurs des secteurs alimentaires, les autres généralistes ou les grands magasins, hormis ceux d'entre eux comme les distributeurs français qui possèdent déjà une longue expérience internationale. Les distributeurs spécialisés américains sont très développés, souvent clairement différenciés et bien organisés opérationnellement. Ils disposent de ressources financières importantes et sont confrontés à une saturation et à une croissance trop lente dans leur pays. Ceux spécialisés dans l'habillement et les produits domestiques ont déjà effectué des investissements mondiaux, et d'autres sont encore à venir. Le secteur de la maison, probablement celui lancé en premier au niveau de la distribution américaine, a été quelque peu malmené par l'effondrement de la bulle immobilière américaine et ce marché n'est pas près de se rétablir. S'il y a un temps pour la mondialisation, celui-ci est venu.

Réseaux sociaux et distribution

De nombreuses personnes de plus de 30 ans n'ont aucune idée de la façon de participer à des réseaux sociaux. Or, comme pour toutes les nouvelles technologies, les réseaux sociaux influent sur la distribution et ont même le pouvoir de révolutionner l'industrie en rendant autonome les consommateurs. Alors que la courbe d'apprentissage technologique des consommateurs s'amenuise à grande vitesse, de nombreux distributeurs sont à la traîne.

Ce renforcement du pouvoir des consommateurs par le biais des technologies affecte les distributeurs de multiples façons. En fournissant aux consommateurs une plus grande transparence, avec un accès aux informations relatives aux distributeurs, aux produits et aux prix, la relation entre le distributeur et le consommateur prend progressivement la forme d'une vente aux enchères permanente. Ce phénomène peut saper les marges en provoquant un alignement des prix au niveau de ceux du distributeur le moins disant, voire de celui qui est prêt à sacrifier l'essentiel de son résultat pour demeurer en activité !

Les réseaux sociaux offrent également la possibilité d'un partage d'expérience en matière de shopping. Les consommateurs interagissent avec des amis tout en faisant leurs courses et échangent des idées, des bons plans et des conseils à propos des affaires, bonnes ou mauvaises, des nouveaux produits et des soldes pratiquées. En fait, ils font virtuellement leurs courses avec leurs amis, cherchant à obtenir instantanément leur approbation, leur accord et leur opinion. Un processus de préconisation interpersonnelle fait son grand retour dans ce monde virtuel.

La circulation de l'information en réseau peut également faire pencher la balance de l'expertise et du savoir du vendeur en faveur de l'acheteur. Désormais, les acheteurs peuvent instantanément rechercher et obtenir des informations sur un produit, à un niveau qui s'inscrit bien au-delà de la capacité de nombreux distributeurs à former leur propre personnel de vente. Ce changement contraindra les distributeurs à fournir en permanence à leurs collaborateurs des informations produit qui égaleront, voire excéderont, les connaissances de plus en plus pointues des consommateurs.

Mais, alors que cette révolution est poussée par l'utilisation créative des réseaux sociaux par les consommateurs, les distributeurs, eux aussi, peuvent utiliser la technologie pour comprendre et suivre les comportements en matière de shopping. Les réseaux sociaux créent de nouveaux points d'accroche et ouvrent des opportunités pour la mise en œuvre de nouvelles stratégies marketing. Les distributeurs peuvent désormais instaurer une relation plus complète avec leurs meilleurs clients grâce aux réseaux.

Enfin, la pénétration de ces nouveaux médias d'information et d'échange entre consommateurs a pour effet d'accélérer la circulation des informations sur les produits, les prix et les services. Les consommateurs mieux et plus vite informés établissent plus rapidement leurs arbitrages et modifient plus souvent leurs routines d'achats. Dans

un tel contexte, la rencontre entre l'offre et la demande se fait avec davantage de célérité et d'objectivité sanctionnant presque immédiatement les distributeurs proposant les offres les moins performantes.

Rationaliser les assortiments

Pour renforcer la fidélité des consommateurs, les distributeurs vont de plus en plus devoir démontrer à leurs clients qu'ils ont cerné leurs préférences et leurs modes de vie et qu'ils peuvent anticiper les changements y afférents. Pour ce faire, ils pourraient supprimer les produits dont les consommateurs ne veulent pas et se concentrer sur leurs nouvelles priorités. La fidélisation reposera sur la capacité du distributeur à remanier sa gamme de produits. Les plus avisés pourraient même s'enorgueillir du nombre de produits en stock dont ils se sont débarrassés, fiers de la nature concentrée, spécialisée et prescriptive de leur offre.

Mais, en réalité, la plupart des distributeurs proposent beaucoup trop de produits. Cette réalité est le fruit de la coupure qui existe entre les équipes d'acheteurs et la capacité d'une enseigne à comprendre en profondeur les consommateurs et à en tirer les conséquences en matière de cycle de vie des offres, des marques, et des produits. Supprimer une catégorie ou une gamme de produits peut s'avérer tout aussi important qu'en introduire une nouvelle. Il ne sera donc pas évident de parvenir à cette concentration. Cela impliquera non seulement l'utilisation de technologies de l'information pour coller aux évolutions du comportement des consommateurs, mais également d'utiliser la communication par réseau pour comprendre les préférences et les modes de vie des consommateurs.

Polarisation accrue

La plupart des marchés développés de la distribution, et souvent les marchés émergents, peuvent être divisés en trois segments principaux : discount, moyen de gamme, haut de gamme. Le segment discount inclut le hard discount et les grandes surfaces. Le segment haut de gamme, quant à lui, est davantage spécialisé, voire niché, et pratique des marges plus élevées. La polarisation de ces segments organise le marché sous la forme d'un sablier. Ceci n'est pas nouveau, mais les effets de cette polarisation sont d'autant plus importants qu'elle ne laisse plus aucune place au segment du milieu de gamme.

Le segment moyen est souvent le segment par défaut : les distributeurs qui tentent de répondre aux besoins de tout le monde. Ce segment est particulièrement vulnérable aujourd'hui, vu les contraintes qui pèsent sur les dépenses des ménages dans de nombreux pays développés et la pression exercée sur les marges. Cela ne fera qu'accroître le besoin, pour les distributeurs, de se focaliser soit sur des marges faibles et des gros volumes, soit sur des marges plus élevées et des produits plus discrétionnaires, spécialisés et bénéficiant d'une meilleure valeur ajoutée. Les distributeurs de ce segment moyen ressentiront une pression de plus en plus intense ; plus ils adapteront leur offre et proposeront une gamme de produits plus resserrée, plus leurs chances de survie seront élevées.

Faits marquants de l'exercice

2008, année tumultueuse pour la distribution mondiale

La croissance économique mondiale a pris fin en 2008. Au fil de l'année, la récession, qui avait débuté aux Etats-Unis, s'est accrue et s'est étendue à la planète toute entière. Les distributeurs se sont retrouvés confrontés à un environnement extrêmement difficile, les ménages devenant plus prudents et réduisant leurs dépenses pour faire face à des marchés de l'immobilier, de l'emploi et du crédit tourmentés. Les distributeurs de produits à décision d'achat discrétionnaire ont été sévèrement touchés lorsque les ménages ont réalisé qu'ils ne pouvaient plus dépenser au-dessus de leurs moyens. Les distributeurs de produits alimentaires et d'autres biens nécessaires s'en sont quant à eux bien mieux sortis.

Pour l'exercice 2008, les ventes et bénéfices des 250 Champions mondiaux de la distribution traduisent l'impact de la perte de confiance des ménages. Parmi les 250 premiers distributeurs mondiaux, 61 ont vu leurs ventes diminuer en 2008, contre 44 en 2007. Du fait que les dépenses des consommateurs sont devenues dépendantes des revenus disponibles avec moins de capacité de recours au crédit, les distributeurs des secteurs de l'habillement et des accessoires, de l'électronique grand public et des équipements de la maison connaissent des difficultés importantes. Néanmoins, étant donné la gravité de la récession économique, la croissance des ventes ne s'est pas révélée aussi morne que prévue. Les ventes des 250 Champions, ajustées pour tenir compte des fluctuations de change, ont augmenté de 6,3% en 2008 contre 7,6% en 2007.

En 2008, face à des ménages lassés du climat de récession, la croissance des ventes s'est essoufflée entraînant un effondrement de la rentabilité. La marge bénéficiaire moyenne a chuté, passant de 3,7% en 2007 à 2,4% l'année suivante ; ce résultat met ainsi un terme à la constante progression de la rentabilité de la distribution qui avait marqué ces dernières années.

Nombre de distributeurs ont bradé leurs ventes à coup de promotions généreuses, ce qui a pesé sur les résultats. Sur les 184 entreprises ayant publié leurs résultats, 30 ont travaillé à perte (plus du double qu'en 2007 avec 14 sociétés déficitaires). Chiffre sans doute plus révélateur, 123 sociétés, ou quasiment 2/3 des entreprises ayant publié des informations, ont vu leur marge bénéficiaire chuter en 2008.

En tant que groupe, le total des ventes au détail des 250 Champions mondiaux de la distribution a dépassé les 3,8 trillions de dollars US en 2008, soit une hausse de 5,5% par rapport au total des 250 Champions de 2007 qui s'établissait à 3,6 trillions de dollars US. Une partie de cette hausse des ventes est simplement due à un changement dans la composition du groupe des 250 premiers, l'autre traduit l'impact de la faiblesse du dollar par rapport aux principales devises en 2008.

Les 250 champions de la distribution 2008

Classement (exercice 2008)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires groupe *(US\$ millions)	Chiffre d'affaires Détail (US\$ millions)	Résultat du groupe* (US\$ millions)	Formats dominants	Nombre de pays d'implantation	Taux de croissance 2003-2008**
1	Wal-Mart Stores, Inc.	Etats-Unis	405 607	401 244	13 899	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	15	9,4%
2	Carrefour S.A.	France	129 809	127 958	2 264	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	36	4,3%
3	Metro AG	Allemagne	99 986	99 004	824	Cash & Carry/Warehouse Club	32	4,8%
4	Tesco plc	Royaume-Uni	96 210	96 210	3 836	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	13	12,0%
5	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Allemagne	79 924 ^e	79 924 ^e	n/d	Grands magasins discount	24	12,3%
6	The Kroger Co.	Etats-Unis	76 000	76 000	1 249	Supermarchés	1	7,2%
7	The Home Depot, Inc.	Etats-Unis	71 288	71 288	2 260	Aménagement de la maison	7	1,9%
8	Costco Wholesale Corp.	Etats-Unis	72 483	70 977	1 283	Cash & Carry/Warehouse Club	8	11,2%
9	Aldi GmbH & Co. oHG	Allemagne	66 063 ^e	66 063 ^e	n/d	Grands magasins discount	18	5,1%
10	Target Corp.	Etats-Unis	64 948	62 884	2 214	Grands magasins discount	1	6,1%
11	Rewe-Zentral AG	Allemagne	73 273	61 549 ^e	n/d	Supermarchés	14	4,2%
12	Walgreen Co.	Etats-Unis	59 034	59 034	2 157	Drugstores/pharmacies	3	12,7%
13	Groupe Auchan S.A.	France	58 094	56 831	1 095	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	12	6,1%
14	Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japon	56 330	54 113	1 010	Magasins de proximité/boutiques de stations service	4	ne
15	CVS Caremark Corp.	Etats-Unis	87 472	48 990	3 212	Drugstores/pharmacies	1	14,1%
16	Lowe's Companies, Inc.	Etats-Unis	48 230	48 230	2 195	Aménagement de la maison	2	9,4%
17	Aeon Co., Ltd.	Japon	52 151	47 975	91	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	10	8,1%
18	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	47 567 ^e	47 567 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	6	4,8%
19	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Allemagne	49 363 ^e	47 389 ^e	n/d	Supermarchés	1	4,9%
20	Sears Holdings Corp.	Etats-Unis	46 770	46 770	99	Grands magasins	5	15,0%
21	Best Buy Co., Inc.	Etats-Unis	45 015	45 015	1 033	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	14	12,9%
22	ITM Développement International (Intermarché)	France	44 530 ^e	44 085 ^e	n/d	Supermarchés	8	-2,4%
23	Safeway, Inc.	Etats-Unis	44 104	43 222 ^e	965	Supermarchés	2	4,4%
24	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	42 233	39 697	883	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	11	3,8%
25	Koninklijke Ahold N.V	Pays-Bas	37 846	37 846	1 588	Supermarchés	9	-8,8%
26	Woolworths Limited	Australie	37 175	36 002	1 391	Supermarchés	2	11,6%
27	SuperValu Inc.	Etats-Unis	44 564	34 664	-2 855	Supermarchés	1	26,9%
28	Wesfarmers Limited	Australie	38 136	32 716	1 148	Supermarchés	2	62,7%
29	J Sainsbury Plc	Royaume-Uni	32 558	32 558	498	Supermarchés	1	2,3%
30	The IKEA Group	Suède	31 794	31 794	n/d	Autres spécialités	37	13,4%
31	Rite Aid Corporation	Etats-Unis	26 289	26 289	-2 915	Drugstores/pharmacies	1	9,6%
32	WM Morrison Supermarkets Plc	Royaume-Uni	26 312	26 166	833	Supermarchés	1	24,1%
33	Delhaize Group	Belgique	27 991	25 192 ^e	705	Supermarchés	7	-1,0%
34	Système U, Centrale Nationale	France	25 175	25 175	n/d	Supermarchés	6	6,2%
35	Macy's, Inc.	Etats-Unis	24 892	24 892	-4 803	Grands magasins	3	10,3%
36	Publix Super Markets, Inc.	Etats-Unis	24 110	23 929	1 090	Supermarchés	1	7,3%
37	Loblaw Companies Limited	Canada	29 080	22 208 ^e	524	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	4,6%
38	Mercadona, S.A.	Espagne	21 016	21 016	472	Supermarchés	1	16,3%
39	PPR S.A.	France	29 723	20 681	1 533	Autres spécialités	80	1,2%
40	Migros-Genossenschafts Bund	Suisse	23 856	20 055	649	Supermarchés	3	6,8%
41	El Corte Inglés, S.A.	Espagne	25 094	20 048	542	Grands magasins	5	3,5%
42	The TJX Companies, Inc.	Etats-Unis	19 000	19 000	881	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	6	7,3%
43	Yamada Denki Co., Ltd.	Japon	18 718	18 718	332	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	14,8%
44	Amazon.com, Inc.	Etats-Unis	19 166	18 624	645	Vente sans magasin	7	29,3%
45	J. C. Penney Company, Inc.	Etats-Unis	18 486	18 486	572	Grands magasins	2	0,8%
46	Coop Italia	Italie	17 172 ^e	17 172 ^e	n/d	Supermarchés	1	2,7%
47	Kingfisher plc	Royaume-Uni	18 158	16 806	373	Aménagement de la maison	8	5,7%
48	Kohl's Corporation	Etats-Unis	16 389	16 389	885	Grands magasins	1	9,8%
49	Louis Delhaize S.A.	Belgique	16 185 ^e	16 185 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	9	4,1%
50	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	15 781	15 781	254	Magasins de proximité/boutiques de stations service	2	29,1%
51	Marks & Spencer Group Plc	Royaume-Uni	15 602	15 602	873	Grands magasins	39	1,8%
52	Coop Group	Suisse	16 927	15 573 ^e	409	Supermarchés	1	4,8%

* Le chiffre d'affaires groupe et le résultat peuvent inclure des données qui ne sont pas liées aux opérations de distribution

** Taux de croissance annuelle moyen des ventes sur 5 ans (en monnaie locale)
Le nom indiqué après / correspond au segment distribution du groupe

n/d = non disponible

ne = non existence (créée par une fusion ou acquisition)

e = estimé

Les 250 champions de la distribution 2008

Classement (exercice 2008)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires groupe *(US\$ millions)	Chiffre d'affaires Détail (US\$ millions)	Résultat du groupe* (US\$ millions)	Formats dominants	Nombre de pays d'implantation	Taux de croissance 2003-2008**
53	AS Watson & Company, Ltd.	Hong-Kong SAR	15 217	15 217	n/d	Drugstores/pharmacies	36	18,1%
54	Inditex S.A.	Espagne	15 194	15 048	1 842	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	73	19,2%
55	The Gap, Inc.	Etats-Unis	14 526	14 526	967	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	7	-1,7%
56	H.E. Butt Grocery Company	Etats-Unis	14 460 ^e	14 460 ^e	n/d	Supermarchés	2	5,6%
57	Meijer, Inc.	Etats-Unis	14 321 ^e	14 321 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	3,9%
58	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	Allemagne	14 293	14 293	n/d	Aménagement de la maison	14	n/d
59	Staples, Inc.	Etats-Unis	23 084	14 154 ^e	814	Autres spécialités	22	8,4%
60	H & M Hennes & Mauritz AB	Suède	13 821	13 821	2 388	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	33	12,9%
61	ICA AB	Suède	13 971	13 771	265	Supermarchés	5	5,8%
62	Toys "R" Us, Inc.	Etats-Unis	13 724	13 724	211	Autres spécialités	35	3,5%
63	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japon	14 267	13 723	56	Grands magasins	11	ne
64	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	France	25 297	13 660	3 411	Autres spécialités	66	n/d
65	DSG International plc	Royaume-Uni	14 048	13 501	-368	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	28	5,5%
66	Groupe Adeo	France	13 242 ^e	13 242 ^e	n/d	Aménagement de la maison	9	16,2%
67	Empire Company Limited	Canada	13 256	13 035	242	Supermarchés	1	5,9%
68	S Group	Finlande	17 393	12 943	368	Supermarchés	4	12,1%
69	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italie	12 885	12 885	n/d	Supermarchés	2	5,9%
70	Otto (GmbH & Co KG)	Allemagne	14 611	12 812	464	Vente sans magasin	30	-2,0%
71	Arcandor AG	Allemagne	29 112	12 640	-1 121	Vente sans magasin	28	-10,9%
72	SPAR Österreichische Warenhandels-AG	Autriche	12 484 ^e	12 484 ^e	n/d	Supermarchés	7	7,2%
73	Alliance Boots GmbH	Royaume-Uni	29 604	12 305	174	Drugstores/pharmacies	7	9,6%
74	Kesko Corporation	Finlande	14 125	11 604	354	Aménagement de la maison	8	7,5%
75	Dell Inc.	Etats-Unis	61 101	11 529	2 478	Vente sans magasin	Global	3,5%
76	Grupo Eroski	Espagne	12 007 ^e	11 526 ^e	-142	Supermarchés	3	11,4%
77	UNY Co., Ltd.	Japon	11 867	11 511 ^e	99	Magasins de proximité/boutiques de stations service	2	0,2%
78	Dansk Supermarked A/S	Danemark	11 436	11 436	n/d	Grands magasins discount	5	5,6%
79	John Lewis Partnership Plc	Royaume-Uni	11 351	11 351	423	Supermarchés	2	6,9%
80	Cencosud S.A.	Chili	11 956	11 226	325	Supermarchés	5	45,6%
81	Metro Inc.	Canada	10 644	10 644	289	Supermarchés	1	14,0%
82	Dollar General Corporation	Etats-Unis	10 458	10 458	108	Grands magasins discount	1	8,8%
83	Co-operative Group Ltd.	Royaume-Uni	17 367	10 371	209	Supermarchés	1	7,5%
84	Office Depot, Inc.	Etats-Unis	14 496	10 353 ^e	-1 479	Autres spécialités	9	4,3%
85	Shinsegae Co., Ltd.	Corée du Sud	10 278	10 278	524	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	2	11,3%
86	Home Retail Group plc	Royaume-Uni	10 444	10 263	-732	Autres spécialités	2	ne
87	The Dai-ichi, Inc.	Japon	10 377	10 214	-236	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	-9,1%
88	Reitangruppen AS	Norvège	10 260	10 158 ^e	n/d	Grands magasins discount	3	15,6%
89	Fa. Anton Schlecker	Allemagne	10 093 ^e	10 093 ^e	n/d	Drugstores/pharmacies	13	4,6%
90	Baillan (Brilliance) Group	Chine	11 588	10 091 ^e	238	Supermarchés	1	ne
91	Gome Home Appliance Group	Chine	10 091	10 091	n/d	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	2	31,5%
92	Grupo Pão de Açúcar	Brésil	10 047	10 047	157	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	10,8%
93	BJ's Wholesale Club, Inc.	Etats-Unis	10 027	9 802	135	Cash & Carry/Warehouse Club	1	8,3%
94	Jerónimo Martins, SGPS SA	Portugal	10 143	9 738	259	Grands magasins discount	2	16,1%
95	J. Front Retailing Co., Ltd.	Japon	10 934	9 571	79	Grands magasins	1	ne
96	The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.	Etats-Unis	9 516	9 516	-140	Supermarchés	1	-1,0%
97	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corée du Sud	9 815	9 140 ^e	691	Grands magasins	5	22,6%
98	Takashimaya Company, Limited	Japon	9 732	9 126	119	Grands magasins	4	-0,7%
99	C&A Europe	Belgique/ Allemagne	9 107	9 107	n/d	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	18	4,7%

* Le chiffre d'affaires groupe et le résultat peuvent inclure des données qui ne sont pas liées aux opérations de distribution

** Taux de croissance annuelle moyen des ventes sur 5 ans (en monnaie locale)
Le nom indiqué après / correspond au segment distribution du groupe

n/d = non disponible

ne = non existence (créée par une fusion ou acquisition)

e = estimé

Les 250 champions de la distribution 2008

Classement (exercice 2008)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires groupe *(US\$ millions)	Chiffre d'affaires Détail (US\$ millions)	Résultat du groupe* (US\$ millions)	Formats dominants	Nombre de pays d'implantation	Taux de croissance 2003-2008**
100	Limited Brands, Inc.	Etats-Unis	9 043	9 043	220	Distribution spécialisée dans l'habillement/ la chaussure	2	0,2%
101	The Pantry, Inc.	Etats-Unis	8 996	8 996	32	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	26,5%
102	Shoppers Drug Mart Corporation	Canada	8 896	8 896	534	Drugstores/pharmacies	1	9,2%
103	GameStop Corp.	Etats-Unis	8 806	8 806	398	Autres spécialités	19	41,0%
104	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	Mexique	8 672	8 672	156	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	21,7%
105	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	Etats-Unis	8 877	8 422	376	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	35	2,1%
106	Kesa Electricals plc	Royaume-Uni	8 320	8 320	-187	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	11	5,5%
107	X5 Retail Group N.V.	Russie	8 353	8 320	-2 138	Grands magasins discount	3	ne
108	Nordstrom, Inc.	Etats-Unis	8 573	8 272	401	Grands magasins	1	5,0%
109	Giant Eagle, Inc.	Etats-Unis	8 150 ^e	8 150 ^e	n/d	Supermarchés	1	11,5%
110	Menard, Inc.	Etats-Unis	8 100	8 100	n/d	Aménagement de la maison	1	6,2%
111	Whole Foods Market, Inc.	Etats-Unis	7 954	7 954	115	Supermarchés	3	20,4%
112	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	8 611	7 837	353	Autres spécialités	1	6,5%
113	Beisia Group	Japon	7 777	7 777 ^e	n/d	Aménagement de la maison	1	n/a
114	Esselunga S.p.A.	Italie	7 758 ^e	7 758 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	7,5%
115	QuikTrip Corporation	Etats-Unis	7 730 ^e	7 730 ^e	n/d	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	10,5%
116	Edion Corporation	Japon	8 030	7 709	-135	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	12,9%
117	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japon	7 692	7 692	n/d	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	7,1%
118	Hudson's Bay Trading Company, L.P.	Etats-Unis	7 591 ^e	7 591 ^e	n/d	Grands magasins discount	2	ne
119	Ets Franz Colruyt S.A.	Belgique	8 988	7 431	436	Supermarchés	4	9,0%
120	Winn-Dixie Stores, Inc.	Etats-Unis	7 367	7 367	40	Supermarchés	1	-7,1%
121	FDB (Coop Danmark A/S)	Danemark	7 367	7 328	36	Supermarchés	1	ne
122	Oxylane Groupe (formerly Décathlon Group)	France	7 307	7 307	n/d	Autres spécialités	14	9,8%
123	Liberty Media LLC / QVC, Inc.	Etats-Unis	10 084	7 303	3 835	Vente sans magasin	7	8,4%
124	Bed Bath and Beyond Inc.	Etats-Unis	7 208	7 208	425	Autres spécialités	3	10,0%
125	Suning Appliance Co. Ltd.	Chine	7 193	7 193	326	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	52,6%
126	Family Dollar Stores, Inc.	Etats-Unis	6 984	6 984	233	Grands magasins discount	1	8,0%
127	Dillard's, Inc.	Etats-Unis	6 988	6 831	-241	Grands magasins	1	-2,1%
128	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong-Kong SAR	6 733	6 733	333	Supermarchés	10	14,3%
129	RaceTrac Petroleum Inc.	Etats-Unis	6 680 ^e	6 680 ^e	n/d	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	19,2%
130	Shoprite Holdings Ltd.	Afrique du Sud	6 677	6 611 ^e	227	Supermarchés	17	17,4%
131	Casas Bahia SA	Brésil	6 524 ^e	6 524 ^e	n/d	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	18,0%
132	Globus Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	6 500 ^e	6 500 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	3	8,0%
133	Ross Stores, Inc.	Etats-Unis	6 486	6 486	305	Distribution spécialisée dans l'habillement/ la chaussure	2	10,6%
134	S.A.C.I. Falabella	Chili	7 268	6 410 ^e	465	Aménagement de la maison	4	26,9%
135	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Allemagne	6 369 ^e	6 369 ^e	n/d	Drugstores/pharmacies	10	10,8%
136	Apple Inc. / Apple Stores	Etats-Unis	32 479	6 315	4 834	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	9	59,0%
137	Katz Group Inc.	Canada	6 278 ^e	6 278 ^e	n/d	Drugstores/pharmacies	2	8,5%
138	Hy-Vee, Inc.	Etats-Unis	6 200	6 200	n/d	Supermarchés	1	8,1%
139	SHV Holdings N.V. / Makro	Pays-Bas	16 616	6 159	2 123	Cash & Carry/Warehouse Club	8	8,1%
140	Sonae Distribuição SGPS S.A.	Portugal	6 840	5 995	251	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	2	3,3%
141	Groupe Galeries Lafayette SA	France	7 434	5 947 ^e	n/d	Grands magasins	2	0,6%
142	Defense Commissary Agency (DeCA)	Etats-Unis	5 800	5 800	n/d	Supermarchés	15	2,9%
143	Pick n Pay Stores Limited	Afrique du Sud	5 848	5 789 ^e	123	Supermarchés	6	11,2%
144	Tokyu Corporation	Japon	13 042	5 782	120	Grands magasins	1	9,5%

* Le chiffre d'affaires groupe et le résultat peuvent inclure des données qui ne sont pas liées aux opérations de distribution

** Taux de croissance annuelle moyen des ventes sur 5 ans (en monnaie locale)

Le nom indiqué après / correspond au segment distribution du groupe

n/d = non disponible

ne = non existence (créée par une fusion ou acquisition)

e = estimé

Les 250 champions de la distribution 2008

Classement (exercice 2008)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires groupe *(US\$ millions)	Chiffre d'affaires Détail (US\$ millions)	Résultat du groupe* (US\$ millions)	Formats dominants	Nombre de pays d'implantation	Taux de croissance 2003-2008**
145	Bic Camera Inc.	Japon	5 834	5 776	-13	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	21,0%
146	AutoZone, Inc.	Etats-Unis	6 523	5 769 ^e	642	Autres spécialités	3	3,8%
147	Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG	Allemagne	5 748	5 748	11	Aménagement de la maison	9	ne
148	Euroset Group	Russie	5 726	5 726	n/d	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	7	72,8%
149	K's Holdings Corporation	Japon	5 742	5 684 ^e	103	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	20,9%
150	Dirk Rossmann GmbH	Allemagne	5 665	5 665	n/d	Drugstores/pharmacies	4	23,0%
151	Next plc	Royaume-Uni	5 925	5 584	548	Distribution spécialisée dans l'habillement/ la chaussure	31	5,4%
152	Fast Retailing Co., Ltd.	Japon	5 425	5 425	406	Distribution spécialisée dans l'habillement/ la chaussure	14	13,6%
153	OJSC "Magnit"	Russie	5 348	5 326	188	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	60,3%
154	KF Gruppen	Suède	5 501	5 288	16	Supermarchés	1	ne
155	Blockbuster Inc.	Etats-Unis	5 288	5 255	-374	Autres spécialités	24	-2,0%
156	Foot Locker, Inc.	Etats-Unis	5 237	5 237	-80	Distribution spécialisée dans l'habillement/ la chaussure	24	1,8%
157	OfficeMax Incorporated	Etats-Unis	8 267	5 232 ^e	-1 666	Autres spécialités	7	1,4%
158	Celesio AG	Allemagne	32 117	5 230	-27	Drugstores/pharmacies	8	6,0%
159	Eldorado LLC	Russie	5 223 ^e	5 223 ^e	n/d	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	3	7,0%
160	PetSmart, Inc.	Etats-Unis	5 065	5 065	193	Autres spécialités	2	11,1%
161	Barnes & Noble, Inc.	Etats-Unis	5 122	5 059	76	Autres spécialités	1	-2,7%
162	Save Mart Supermarkets	Etats-Unis	5 050 ^e	5 050 ^e	n/d	Supermarchés	1	18,1%
163	Norma Lebensmittelfilialbetrieb, GmbH & Co. KG	Allemagne	5 007 ^e	5 007 ^e	n/d	Grands magasins discount	4	6,0%
164	Apoteket AB	Suède	6 406	4 878	109	Drugstores/pharmacies	1	2,3%
165	The Sherwin-Williams Company	Etats-Unis	7 980	4 835	477	Aménagement de la maison	6	6,9%
166	Massmart Holdings Limited	Afrique du Sud	4 855	4 806 ^e	144	Cash & Carry/Warehouse Club	13	15,8%
167	H2O Retailing Corporation	Japon	5 095	4 770	64	Grands magasins	1	ne
168	Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	Mexique	4 834	4 746	-778	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	8,8%
169	SPAR Group	Afrique du Sud	4 740	4 740	n/d	Supermarchés	3	15,8%
170	Douglas Holding AG	Allemagne	4 720	4 715	143	Autres spécialités	24	6,9%
171	Don Quijote Co., Ltd.	Japon	4 890	4 701	95	Grands magasins discount	2	19,1%
172	Coop Norge A/S	Norvège	4 710	4 698	35	Supermarchés	1	ne
173	Casey's General Stores, Inc.	Etats-Unis	4 688	4 688	86	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	14,6%
174	Big Lots, Inc.	Etats-Unis	4 645	4 645	152	Grands magasins discount	1	2,2%
175	Dollar Tree, Inc.	Etats-Unis	4 645	4 645	230	Grands magasins discount	1	10,7%
176	Maxeda Retail Group B.V.	Pays-Bas	4 644	4 644	n/d	Aménagement de la maison	12	-6,3%
177	NorgesGruppen ASA	Norvège	8 819	4 644	137	Supermarchés	1	16,1%
178	Wegmans Food Markets, Inc.	Etats-Unis	4 620 ^e	4 620 ^e	n/d	Supermarchés	1	7,2%
179	Neiman Marcus, Inc.	Etats-Unis	4 601	4 601	143	Grands magasins	1	8,8%
180	Deichmann Group	Allemagne	4 591	4 591	n/d	Distribution spécialisée dans l'habillement/ la chaussure	18	8,2%
181	Kojima Co., Ltd.	Japon	4 598	4 577 ^e	-127	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	-0,7%
182	Luxottica Group S.p.A.	Italie	7 653	4 575	581	Autres spécialités	22	9,2%
183	Dalian Dashang Group	Chine	n/a	4 561 ^e	n/d	Grands magasins	1	21,3%
184	Albertson's LLC	Etats-Unis	4 500 ^e	4 500 ^e	n/d	Supermarchés	1	-33,8%
185	Life Corporation	Japon	4 616	4 498	54	Supermarchés	1	4,1%
186	President Chain Store Corp.	Taiwan	4 632	4 482	114	Magasins de proximité/boutiques de stations service	5	13,3%
187	China Resources Enterprise, Limited	Hong-Kong SAR	8 300	4 441	380	Supermarchés	2	28,7%

* Le chiffre d'affaires groupe et le résultat peuvent inclure des données qui ne sont pas liées aux opérations de distribution

** Taux de croissance annuelle moyen des ventes sur 5 ans (en monnaie locale)
Le nom indiqué après / correspond au segment distribution du groupe

n/d = non disponible

ne = non existence (créée par une fusion ou acquisition)

e = estimé

Les 250 champions de la distribution 2008

Classement (exercice 2008)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires groupe *(US\$ millions)	Chiffre d'affaires Détail (US\$ millions)	Résultat du groupe* (US\$ millions)	Formats dominants	Nombre de pays d'implantation	Taux de croissance 2003-2008**
188	Bauhaus GmbH & Co. KG	Allemagne	4 417 ^e	4 417 ^e	n/d	Aménagement de la maison	14	2,9%
189	Groupe Vivarte	France	4 349	4 349	n/d	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	3	8,6%
190	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexique	4 276	4 276	n/d	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	23,7%
191	RadioShack Corporation	Etats-Unis	4 225	4 225	192	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	4	-1,9%
192	DCM Japan Holdings Co., Ltd.	Japon	4 253	4 212	50	Aménagement de la maison	1	ne
193	East Japan Railway Company	Japon	26 970	4 150	1 894	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	2,4%
194	Dick's Sporting Goods, Inc.	Etats-Unis	4 130	4 130	-35	Autres spécialités	1	22,9%
195	Sheetz, Inc.	Etats-Unis	4 107 ^e	4 107 ^e	n/d	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	12,3%
196	Shimamura Co., Ltd.	Japon	4 096	4 096	191	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	2	6,5%
197	Blokker Holding N.V.	Pays-Bas	4 088	4 088	228	Autres spécialités	11	8,2%
198	Poslovni sistem Mercator, d.d.	Slovénie	3 985	3 950	60	Supermarchés	5	14,0%
199	Migros Türk T.A.S.	Turquie	3 942	3 942	203	Supermarchés	5	22,6%
200	Lojas Americanas S.A.	Brésil	3 886	3 886	83	Grands magasins discount	1	29,2%
201	Heiwado Co., Ltd.	Japon	4 110	3 851	54	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	2	3,0%
202	Distribución y Servicio D&S S.A.	Chili	4 168	3 849	41	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	2	13,5%
203	Michaels Stores, Inc.	Etats-Unis	3 817	3 817	-5	Autres spécialités	2	4,3%
204	Associated British Foods plc / Primark	Royaume-Uni	16 249	3 814	771	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	3	20,8%
205	Gruppo PAM S.p.A.	Italie	3 871 ^e	3 793 ^e	n/d	Supermarchés	1	3,5%
206	HORNBAACH-Baumarkt-AG Group	Allemagne	3 756	3 755	137	Aménagement de la maison	9	4,8%
207	Jim Pattison Group	Canada	6 325	3 720 ^e	n/d	Supermarchés	1	2,9%
208	Roundy's Supermarkets, Inc.	Etats-Unis	3 900	3 705 ^e	n/d	Supermarchés	1	8,6%
209	CP All Plc	Thaïlande	3 966	3 698	70	Magasins de proximité/boutiques de stations service	2	16,7%
210	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	Japon	3 923	3 687 ^e	79	Drugstores/pharmacies	1	6,4%
211	Arcadia Group Limited	Royaume-Uni	3 680	3 678	327	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	31	0,3%
212	Marui Group Co. Ltd.	Japon	4 474	3 666	-87	Grands magasins	2	-3,6%
213	Ruddick Corporation / Harris Teeter	Etats-Unis	3 992	3 665	97	Supermarchés	1	8,6%
214	Debenhams plc	Royaume-Uni	3 661	3 661	153	Grands magasins	16	0,3%
215	Izumiya Co. Ltd.	Japon	3 696	3 643	10	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	1,0%
216	Kwik Trip, Inc.	Etats-Unis	3 640	3 640	n/d	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	17,1%
217	Stater Bros. Holdings Inc.	Etats-Unis	3 741	3 640 ^e	41	Supermarchés	1	5,7%
218	El Puerto de Liverpool, SAB de CV	Mexique	3 764	3 637	320	Grands magasins	1	11,9%
219	Advance Auto Parts, Inc.	Etats-Unis	5 142	3 633 ^e	238	Autres spécialités	3	4,4%
220	Raley's Inc.	Etats-Unis	3 612 ^e	3 612 ^e	n/d	Supermarchés	1	1,8%
221	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lituanie	3 607 ^e	3 607 ^e	n/d	Supermarchés	4	23,3%
222	Joshin Denki Co., Ltd.	Japon	3 597	3 597	41	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	1	8,6%
223	Iceland Foods Group Ltd.	Royaume-Uni	3 583	3 583	196	Supermarchés	1	6,2%
224	Finiper S.p.a.	Italie	3 615	3 579 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	4,5%
225	O'Reilly Automotive, Inc.	Etats-Unis	3 577	3 577	186	Autres spécialités	1	18,8%
226	The Game Group Plc	Royaume-Uni	3 571	3 571	155	Autres spécialités	10	26,6%
227	Axfood AB	Suède	4 863	3 543	113	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	-0,1%
228	Burlington Coat Factory Investments Holdings, Inc.	Etats-Unis	3 571	3 542	-192	Grands magasins	2	4,5%
229	Abercrombie & Fitch Co.	Etats-Unis	3 540	3 540	272	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	3	15,7%
230	RONA Inc.	Canada	4 618	3 533	156	Aménagement de la maison	1	16,3%
231	Dunnes Stores Ltd.	République d'Irlande	3 514 ^e	3 514 ^e	n/d	Grands magasins	3	3,0%
232	WinCo Foods LLC	Etats-Unis	3 506 ^e	3 506 ^e	n/d	Supermarchés	1	11,1%
233	Belk, Inc.	Etats-Unis	3 499	3 499	-213	Grands magasins	1	9,1%

* Le chiffre d'affaires groupe et le résultat peuvent inclure des données qui ne sont pas liées aux opérations de distribution

** Taux de croissance annuelle moyen des ventes sur 5 ans (en monnaie locale)
Le nom indiqué après / correspond au segment distribution du groupe

n/d = non disponible

ne = non existence (créée par une fusion ou acquisition)

e = estimé

Les 250 champions de la distribution 2008

Classement (exercice 2008)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires groupe *(US\$ millions)	Chiffre d'affaires Détail (US\$ millions)	Résultat du groupe* (US\$ millions)	Formats dominants	Nombre de pays d'implantation	Taux de croissance 2003-2008**
234	Lagardère Services SA	France	5 150	3 414	124	Autres spécialités	30	1,0%
235	Wawa Inc.	Etats-Unis	5 700 ^e	3 396 ^e	n/d	Magasins de proximité/boutiques de stations service	1	11,6%
236	XXXLutz Group	Autriche	3 384 ^e	3 384 ^e	n/d	Autres spécialités	5	13,0%
237	Williams-Sonoma, Inc.	Etats-Unis	3 361	3 361	30	Autres spécialités	3	4,1%
238	The Maruetsu, Inc.	Japon	3 413	3 345 ^e	62	Supermarchés	1	-0,8%
239	Signet Jewelers Limited	Etats-Unis	3 344	3 344	-394	Autres spécialités	2	4,6%
240	The Golub Corporation / Price Chopper Supermarkets	Etats-Unis	3 300 ^e	3 300 ^e	n/d	Supermarchés	1	4,9%
241	BİM (BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.)	Turquie	3 296	3 296	88	Grands magasins discount	1	31,4%
242	HMV Group plc	Royaume-Uni	3 286	3 286	74	Autres spécialités	7	1,8%
243	Compagnie Financière Richemont SA	Suisse	7 718	3 282	1 533	Autres spécialités	Global	10,6%
244	Valor Co., Ltd.	Japon	3 363	3 256 ^e	34	Supermarchés	1	11,8%
245	Systembolaget	Suède	3 271	3 254	119	Autres spécialités	1	2,0%
246	Borders Group, Inc.	Etats-Unis	3 275	3 242	-187	Autres spécialités	3	-2,6%
247	Izumi Co., Ltd.	Japon	4 988	3 192 ^e	127	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	2,6%
248	Nonggongshang Supermarket Group Co. Ltd.	Chine	3 139 ^e	3 139 ^e	n/d	Hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	1	19,1%
249	The Bon-Ton Stores, Inc.	Etats-Unis	3 225	3 130	-170	Grands magasins	1	27,6%
250	Best Denki Co. Ltd.	Japon	3 708	3 110	-30	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	8	1,0%

* Le chiffre d'affaires groupe et le résultat peuvent inclure des données qui ne sont pas liées aux opérations de distribution

** Taux de croissance annuelle moyen des ventes sur 5 ans (en monnaie locale)
Le nom indiqué après / correspond au segment distribution du groupe

n/d = non disponible

ne = non existence (créée par une fusion ou acquisition)

e = estimé

L'hégémonie des 10 premiers distributeurs mondiaux se confirme

En 2008, les ventes au détail se sont concentrées un peu plus encore entre les mains des dix principaux distributeurs mondiaux. Avec des ventes totales atteignant 1,2 trillion de dollars, le « top 10 » de la distribution a canalisé 30,2% des ventes totales des Champions de la distribution, contre 29,6% en 2007. En dépit de la conjoncture économique difficile, la moitié de ce groupe a enregistré une croissance importante de ses ventes en 2008 que l'année précédente. En 2008, Tesco, Schwarz et Costco ont affiché des croissances à deux chiffres.

Bien que la composition de la tête du palmarès ait été la même en 2008 qu'en 2007, certains changements sont néanmoins survenus dans les rangs du classement. Wal-Mart reste le leader incontesté, talonné par Carrefour qui occupe la deuxième place depuis 2000. Bien que les ventes au détail de Tesco aient augmenté près de trois fois plus vite que celles de Metro en 2008, le plus grand distributeur allemand a dépassé son concurrent britannique pour finir en 3^e position du classement. Cette situation résulte strictement de la relative force de l'euro face à la livre lors de la conversion des ventes 2008 en dollars américains. Le groupe Schwarz (Lidl) poursuit son ascension dans le peloton de tête en remplaçant Home Depot à la cinquième place du classement. Pour la deuxième année consécutive, les ventes de Home Depot ont reculé, reléguant la société au septième rang. Au terme d'une année difficile, Target perd deux places dans le classement, les ventes au détail du distributeur ayant progressé d'à peine 2,3% en 2008.

Concentration économique des 10 premiers distributeurs mondiaux, 2008

Top 250 Classement 2008	Dénomination des sociétés	Pays d'origine	Ventes au détail (US\$ millions) 2008	Taux de croissance des ventes au détail 2008
1	Wal-Mart	Etats-Unis	401 244	7,1%
2	Carrefour	France	127 958	5,9%
3	Metro	Allemagne	99 004	5,3%
4	Tesco	Royaume-Uni	96 210	14,9%
5	Schwarz	Allemagne	79 924	12,6%
6	Kroger	Etats-Unis	76 000	8,2%
7	Home Depot	Etats-Unis	71 288	-7,8%
8	Costco	Etats-Unis	70 977	12,5%
9	Aldi	Allemagne	66 063	7,1%
10	Target	Etats-Unis	62 884	2,3%
Top 10*			1 151 552	6,9%
Top 250*			3 818 830	6,3%
Contribution des 10 premiers distributeurs au total des ventes			30,2%	

* Taux de croissance pondéré par les ventes, ajusté par l'effet de change.

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail.

Les 250 champions de la distribution 2008 (classement alphabétique)

Abercrombie & Fitch Co.	229	Defense Commissary Agency (DeCA)	142	Izumi Co., Ltd.	247	Praktiker Bau- und	147
Advance Auto Parts, Inc.	219	Deichmann Group	180	Izumiya Co. Ltd.	215	Heimwerkermärkte Holding AG	
Aeon Co., Ltd.	17	Delhaize Group	33	J Sainsbury Plc	29	President Chain Store Corp.	186
Albertson's LLC	184	Dell Inc.	75	J. C. Penney Company, Inc.	45	Publix Super Markets, Inc.	36
Aldi GmbH & Co. oHG	9	Dick's Sporting Goods, Inc.	194	J. Front Retailing Co., Ltd.	95	QuikTrip Corporation	115
Alimentation Couche-Tard Inc.	50	Dillard's, Inc.	127	Jerónimo Martins, SGPS SA	94	RaceTrac Petroleum Inc.	129
Alliance Boots GmbH	73	Dirk Rossmann GmbH	150	Jim Pattison Group	207	RadioShack Corporation	191
Amazon.com, Inc.	44	Distribución y Servicio D&S S.A.	202	John Lewis Partnership Plc	79	Raley's Inc.	220
Apoteket AB	164	dm-drogerie markt	135	Joshin Denki Co., Ltd.	222	Reitangruppen AS	88
Apple Inc./Apple Stores	136	GmbH + Co. KG		Katz Group Inc.	137	Rewe-Zentral AG	11
Arcadia Group Limited	211	Dollar General Corporation	82	Kesa Electricals plc	106	Rite Aid Corporation	31
Arcandor AG	71	Dollar Tree, Inc.	175	Kesko Corporation	74	RONA Inc.	230
Army and Air Force	105	Don Quijote Co., Ltd.	171	KF Gruppen	154	Ross Stores, Inc.	133
Exchange Service (AAFES)		Douglas Holding AG	170	Kingfisher plc	47	Roundy's Supermarkets, Inc.	208
AS Watson & Company, Ltd.	53	DSG International plc	65	Kohl's Corporation	48	Ruddick Corporation/	213
Associated British Foods	204	Dunnes Stores Ltd.	231	Kojima Co., Ltd.	181	Harris Teeter	
plc/Primark		East Japan Railway Company	193	Koninklijke Ahold N.V	25	S Group	68
AutoZone, Inc.	146	Edeka Zentrale AG & Co. KG	19	Kroger Co.	6	S.A.C.I. Falabella	134
Axfood AB	227	Edion Corporation	116	K's Holdings Corporation	149	Safeway, Inc.	23
Bailian (Brilliance) Group	90	El Corte Inglés, S.A.	41	Kwik Trip, Inc.	216	Save Mart Supermarkets	162
Barnes & Noble, Inc.	161	El Puerto de Liverpool,	218	Lagardère Services SA	234	Schwarz Unternehmens	5
Bauhaus GmbH & Co. KG	188	SAB de CV		Liberty Media LLC / QVC, Inc.	123	Treuhand KG	
Bed Bath and Beyond Inc.	124	Eldorado LLC	159	Life Corporation	185	Sears Holdings Corp.	20
Beisia Group	113	Empire Company Limited	67	Limited Brands, Inc.	100	Seven & I Holdings Co., Ltd.	14
Belk, Inc.	233	Esselunga S.p.A.	114	Loblaw Companies Limited	37	Sheetz, Inc.	195
Best Buy Co., Inc.	21	Ets Franz Colruyt S.A.	119	Lojas Americanas S.A.	200	Sherwin-Williams Company	165
Best Denki Co. Ltd.	250	Euroset Group	148	Lotte Shopping Co., Ltd.	97	Shimamura Co., Ltd.	196
Bic Camera Inc.	145	Fa. Anton Schlecker	89	Louis Delhaize S.A.	49	Shinsegae Co., Ltd.	85
Big Lots, Inc.	174	Family Dollar Stores, Inc.	126	Lowe's Companies, Inc.	16	Shoppers Drug Mart Corporation	102
BIM (Birleşik Mağazalar A.Ş.)	241	Fast Retailing Co., Ltd.	152	Luxtotta Group S.p.A.	182	Shoprite Holdings Ltd.	130
BJ's Wholesale Club, Inc.	93	FDB (Coop Danmark A/S)	121	LVMH Moët	64	SHV Holdings N.V. / Makro	139
Blockbuster Inc.	155	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	190	Hennessy-Louis Vuitton		Signet Jewelers Limited	239
Blokker Holding N.V.	197	Finiper S.p.a.	224	Macy's, Inc.	35	Sonae Distribuição SGPS S.A.	140
Bon-Ton Stores, Inc.	249	Foot Locker, Inc.	156	Marks & Spencer Group Plc	51	SPAR Group	169
Borders Group, Inc.	246	Game Group Plc	226	Maruetsu, Inc.	238	SPAR Österreichische	72
Burlington Coat Factory	228	GameStop Corp.	103	Marui Group Co. Ltd.	212	Warehandels-AG	
Investments Holdings, Inc.		Gap, Inc.	55	Massmart Holdings Limited	166	Staples, Inc.	59
C&A Europe	99	Giant Eagle, Inc.	109	MatsumotoKiyoshi	210	Stater Bros. Holdings Inc.	217
Canadian Tire Corporation,	112	Globus Holding GmbH & Co. KG	132	Holdings Co., Ltd.		Suning Appliance Co. Ltd.	125
Limited		Golub Corporation/Price	240	Maxed Retail Group B.V.	176	SuperValu Inc.	27
Carrefour S.A.	2	Chopper Supermarkets		MAXIMA GRUP?, UAB	221	Systembolaget	245
Casas Bahia SA	131	Gome Home Appliance Group	91	Meijer, Inc.	57	Système U, Centrale Nationale	34
Casey's General Stores, Inc.	173	Great Atlantic & Pacific Tea	96	Menard, Inc.	110	Takashimaya Company, Limited	98
Casino Guichard-Perrachon S.A.	24	Company, Inc.		Mercadona, S.A.	38	Target Corp.	10
Celesio AG	158	Groupe Adeo	66	Metro AG	3	Tengelmann	58
Cencosud S.A.	80	Groupe Auchan SA	13	Metro Inc.	81	Warenhandelsgesellschaft KG	
Centres Distributeurs E. Leclerc	18	Groupe Galeries Lafayette SA	141	Michaels Stores, Inc.	203	Tesco plc	4
China Resources Enterprise,	187	Groupe Vivarte	189	Migros Türk T.A.S.	199	TJX Companies, Inc.	42
Limited		Grupo Eroski	76	Migros-Genossenschafts Bund	40	Tokyu Corporation	144
Compagnie Financière	243	Grupo Pão de Açúcar	92	Neiman Marcus, Inc.	179	Toys "R" Us, Inc.	62
Richemont SA		Gruppo PAM S.p.A.	205	Next plc	151	UNY Co., Ltd.	77
Conad Consorzio Nazionale,	69	H & M Hennes & Mauritz AB	60	Nonggongshang	248	Valor Co., Ltd.	244
Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.		H.E. Butt Grocery Company	56	Supermarket Group Co. Ltd.		Walgreen Co.	12
Controladora Comercial	168	H2O Retailing Corporation	167	Nordstrom, Inc.	108	Wal-Mart Stores, Inc.	1
Mexicana S.A. de C.V.		Heiwado Co., Ltd.	201	NorgesGruppen ASA	177	Wawa Inc.	235
Coop Group	52	HMV Group plc	242	Norma Lebensmittelfilialbetrieb,	163	Wegmans Food Markets, Inc.	178
Coop Italia	46	Home Depot, Inc.	7	GmbH & Co. KG		Wesfarmers Limited	28
Coop Norge A/S	172	Home Retail Group plc	86	Office Depot, Inc.	84	Whole Foods Market, Inc.	111
Co-operative Group Ltd.	83	HORNBACK-Baumarkt-AG Group	206	OfficeMax Incorporated	157	Williams-Sonoma, Inc.	237
Costco Wholesale Corp.	8	Hudson's Bay Trading	118	OJSC "Magnit"	153	WinCo Foods LLC	232
CP All Plc	209	Company, L.P.		O'Reilly Automotive, Inc.	225	Winn-Dixie Stores, Inc.	120
CVS Caremark Corp.	15	Hy-Vee, Inc.	138	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	104	WM Morrison Supermarkets Plc	32
Daiei, Inc.	87	ICA AB	61	Otto (GmbH & Co KG)	70	Woolworths Limited	26
Dairy Farm International	128	ICeland Foods Group Ltd.	223	Oxylane Groupe	122	X5 Retail Group N.V.	107
Holdings Limited		IKEA Group	30	(formerly Décathlon Group)		XXXLutz Group	236
Dalian Dashang Group	183	Inditex S.A.	54	Pantry, Inc.	101	Yamada Denki Co., Ltd.	43
Dansk Supermarked A/S	78	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	63	PetSmart, Inc.	160	Yodobashi Camera Co., Ltd.	117
DCM Japan Holdings Co., Ltd.	192	ITM Développement	22	Pick n Pay Stores Limited	143		
Debenhams plc	214	International (Intermarché)		Poslovni sistem Mercator, d.d.	198		
				PPR S.A.	39		

Analyse géographique

Aux fins de notre analyse géographique, les sociétés sont affectées à un pays en fonction du pays d'implantation de leur siège social, celui-ci pouvant ne pas coïncider avec la zone dans laquelle la société réalise la majorité de ses ventes. Bien que les sociétés réalisant des ventes hors de leur pays d'origine soient nombreuses, la totalité des ventes de chacune d'elles est comptabilisée dans le pays où est localisé le siège social de la société.

La distribution américaine chute avec le dollar

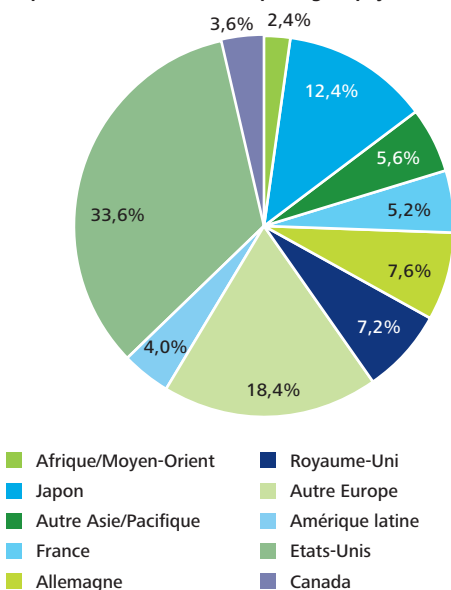
Dans le palmarès 2008, la diminution du nombre de sociétés américaines ainsi que celle de leur part globale sur les ventes totales du classement se sont poursuivies. 84 distributeurs américains (contre 87 en 2007 et 93 en 2006) ont réalisé 41,2% des ventes des 250 premiers distributeurs contre 42,1% en 2007. Cette baisse est due, notamment, à la dépréciation du dollar face aux principales devises, davantage de sociétés non américaines ayant ainsi pu figurer au classement. Cependant, les distributeurs américains ont également connu une croissance considérablement plus faible comparée à celle des autres pays et zones, dans la mesure où l'économie américaine s'est dégradée plus tôt que le reste du monde. Le total des ventes au détail des sociétés américaines a augmenté de 4,5% en 2008, contre 6,6% l'année précédente. Par comparaison, les ventes ont augmenté de 7,2% pour les sociétés européennes sur une base ajustée en fonction des devises, la dynamique de croissance étant restée assez élevée en Europe au cours du premier semestre de l'année.

La zone Asie/Pacifique affiche un taux de croissance des ventes au détail supérieur à la moyenne (7,3% en 2008), et ceci en dépit de la croissance particulièrement faible du Japon (1,4%) par rapport à l'année précédente. Néanmoins, ce taux de croissance ne représente qu'environ la moitié de celui de l'année antérieure (13,9% pour toute la zone). Plusieurs sociétés de distribution chinoises ont poursuivi leur croissance à deux chiffres en 2008. L'australien Westfarmers a également relancé le taux de croissance globale de la zone : son acquisition du groupe Coles s'est traduite par une augmentation de ses ventes au détail de 63% en 2008.

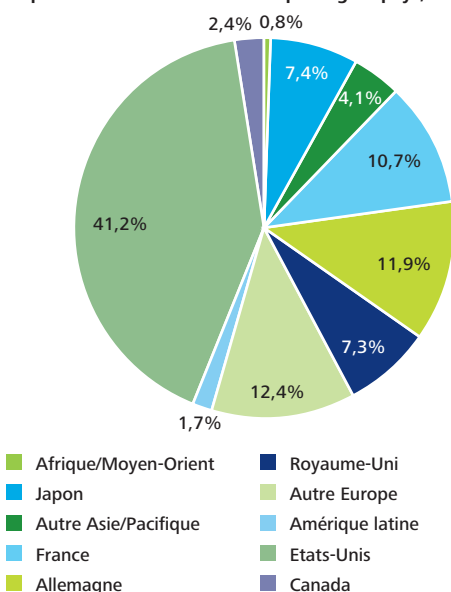
Le Japon représente le deuxième plus grand groupe de distributeurs par pays d'origine (juste après les Etats-Unis). Après plusieurs années de recul, la part du Japon dans le classement des leaders de la distribution et dans les ventes s'est accrue en 2008. Sur les 24 sociétés ayant intégré ou réintégré le classement, 9 se situent au Japon (cf. la liste des nouveaux entrants, page 28). Soulignons également que cette réapparition du Japon dans le palmarès s'explique davantage par la force du yen face au dollar que par la croissance réelle des ventes des distributeurs japonais.

Les ventes ont augmenté de 26,3% pour les distributeurs latino-américains du classement mondial. Les acquisitions de Cencosud et de Falabella (Chili), de Soriana (Mexique) et de Pão de Açucar (Brésil) lié au Français Casino, pour ne citer qu'elles, ont favorisé la progression du taux de croissance de la zone ainsi que la solidité de la croissance organique. Dans le classement 2008, les six sociétés de distribution de la zone Afrique/Moyen-Orient ont également obtenu des résultats supérieurs à la moyenne.

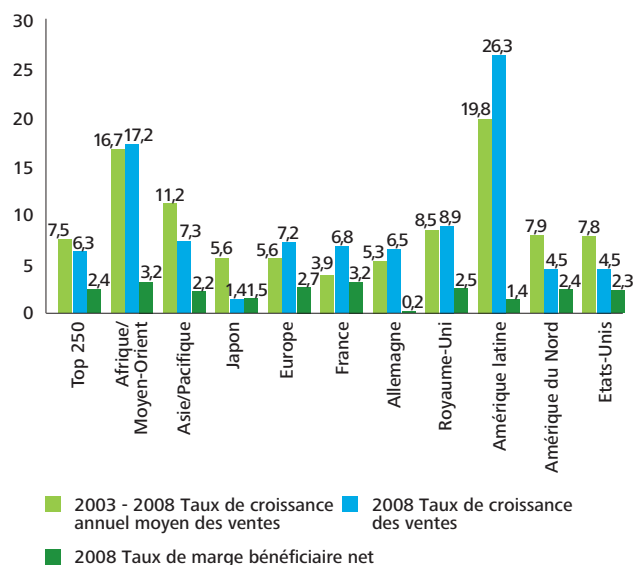
Répartition des distributeurs par région/pays, 2008



Répartition du chiffre d'affaires par région/pays, 2008



Croissance des ventes et profitabilité par région/pays (%)



Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

La réduction des prix pèse sur les bénéfices

En 2008, les bénéfices des distributeurs de toutes les zones ont chuté plus fortement que les chiffres d'affaires. La marge bénéficiaire des distributeurs européens a chuté, passant de 4,1% en 2007 à 2,7%. Pour les distributeurs allemands, la rentabilité s'est effondrée à 0,2%, un résultat bien en deçà des 1,8% de 2007. Toutefois, pour ces deux années, les résultats peuvent être trompeurs dans la mesure où 12 des 19 sociétés allemandes du classement mondial sont non cotées et ne publient pas leurs résultats.

L'Amérique latine, zone la plus rentable en 2007 avec une marge bénéficiaire de 5,3%, accuse la plus faible rentabilité en 2008 avec seulement 1,4%. La quasi-totalité des distributeurs de cette zone affiche des marges bénéficiaires plus faibles en 2008. Néanmoins, cette piètre performance est surpondérée par les difficultés rencontrées par Controladora Comercial Mexicana, société de distribution mexicaine dont la marge bénéficiaire s'est effondrée, passant de 5,1% à -16,1%. En octobre 2008, cette société n'a pas pu rembourser ses dettes générées par des pertes liées à des spéculations sur les produits dérivés. Depuis, la société s'est engagée dans un processus de restructuration en application de la loi sur les faillites.

La rentabilité des distributeurs nord-américains qui ont été confrontés tout au long de l'année 2008 à un contexte de consommation extrêmement hésitant, s'est également considérablement détériorée. Pour la zone dans son ensemble, la marge bénéficiaire est passée de 3,6% en 2007 à 2,4% en 2008. En 2008, un quart des sociétés américaines publiant des résultats sont en perte.

Les sociétés européennes sont les plus tournées vers l'international

En 2008, la mondialisation a gagné du terrain. Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger continue de représenter une large part des ventes des 250 Champions : 22,9% contre 21,3% en 2007. Le nombre moyen de pays d'implantation a également légèrement progressé pour passer de 6,8 à 6,9 sans compter Richemont et Dell qui sont totalement globalisés et n'entrent pas dans cette moyenne.

Les sociétés européennes restent les plus actives à l'échelle mondiale, en opérant dans 11,7 pays en moyenne. Les distributeurs français et allemands, de loin les sociétés les plus importantes en moyenne, réalisent plus de 40% de leurs ventes à l'étranger. Les sociétés d'Amérique latine sont les moins enclines à réaliser des activités à l'international et opèrent dans 1,8 pays, en moyenne. Sept des dix distributeurs de cette zone n'ont pas d'activités à l'international.

La plupart des distributeurs nord-américains ne réalise pas de ventes significatives à l'étranger, ce qui les place bien loin derrière leurs homologues européens. Plus de la moitié des 93 sociétés nord-américaines (49 précisément) figurant parmi les 250 premiers distributeurs ne s'est pas développée au-delà de ses propres frontières en 2008. Seules 13,4% des ventes de la zone sont réalisées hors de leur pays d'origine, ce qui est tout de même supérieur aux 11,8% de 2007. En revanche, seuls 20% des distributeurs européens opèrent dans un seul pays.

Dans la zone Asie/Pacifique (et au Japon en particulier), les ventes à l'étranger représentent une part relativement faible des ventes totales. En 2008, près des 2/3 des distributeurs japonais ne faisaient des affaires qu'au Japon. En Afrique et au Moyen-Orient, les distributeurs se sont bien développés à l'international, mais la grande majorité de leurs ventes (91,8%) est encore réalisée à l'intérieur de leurs frontières.

Analyse par région/pays

	Nombre d'entreprises	Ventes moyennes (US\$ millions) 2008	Moyenne en nombre de pays 2008	% des ventes provenant de l'étranger 2008
Top 250*	250	15 275	6,9	22,9%
Afrique/Moyen Orient	6	4 864	7,5	8,2%
Asie/Pacifique	45	9 798	3,4	11,9%
Japon	31	9 134	2,6	8,5%
Europe*	96	16 872	11,7	36,2%
France	13	31 532	21,8	41,0%
Allemagne	19	23 988	14,6	42,6%
Royaume-Uni	18	15 591	11,8	21,5%
Amérique latine	10	6 327	1,8	13,1%
Amérique du Nord*	93	17 911	4,3	13,4%
Etats-Unis*	84	18 736	4,6	13,3%

* Nombre moyen de pays [hors Richemont (Suisse) et Dell (USA) car leur forte présence mondiale biaiserait la moyenne].

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail.

Les dix premiers distributeurs par zones géographiques

Le palmarès des 10 premiers distributeurs européens a très peu varié en 2008. Les noms restent les mêmes. Néanmoins, Metro a pris le pas sur Tesco pour devenir le deuxième plus grand acteur de la zone juste derrière Carrefour. 9 des 10 sociétés se trouvent en France ou en Allemagne, une se situe au Royaume-Uni.

Bien que neuf des 10 premiers distributeurs nord-américains soient les mêmes qu'en 2007, la donne a tout de même changé. Safeway, qui perdait des places dans le classement depuis 2000, est supplanté à la dixième place des sociétés américaines par Best Buy. L'effondrement des ventes de Home Depot a fait reculer la société à la troisième place, derrière Kroger. Costco supplante Target et CVS gagne plusieurs places sur Sears Holdings. L'acquisition par CVS de Longs Drug Stores en octobre 2008 a propulsé la chaîne de drugstores au septième rang du classement des sociétés américaines, soit deux places de mieux qu'en 2007.

C'est la zone Asie/Pacifique qui a subi le bouleversement le plus important dans son classement des 10 premiers distributeurs en 2008. Bien que Seven & I Holdings, AEON et Woolworths restent aux trois premières places, le reste du classement a considérablement évolué. L'acquisition par Westfarmers du Groupe Coles en novembre 2007 a hissé la société au quatrième rang du classement des distributeurs de la zone, Coles ayant disparu de la liste pour devenir une entité séparée. La fusion entre les sociétés japonaises Isetan et Mitsukoshi a donné naissance au septième distributeur de la zone, Isetan Mitsukoshi Holdings. Aidé par un yen fort, les deux Japonais UNY Co. et Daiei ont retrouvé en 2008 les rangs du classement des principaux distributeurs de la zone, portant ainsi à six le nombre de sociétés nippones – deux fois plus qu'en 2007.

La croissance soutenue de la région continue à propulser les sociétés latino-américaines dans les hauteurs du classement des 250 premiers distributeurs. En 2008, 10 sociétés représentaient cette zone contre seulement 8 en 2007. Lojas Americanas (Brésil) et Distribución y Servicio (Chili) ont rejoint les rangs du palmarès mondial. Cependant, l'arrivée de D&S n'aura été que de courte durée, la société ayant été acquise par Wal-Mart en février 2009. La Chilienne Cencosud a remplacé la Brésilienne Pão de Açúcar au premier rang du classement, cette dernière étant reléguée à la deuxième place de la zone.

Parmi les 250 Champions de la distribution, six sociétés représentent la zone Afrique/Moyen-Orient. Grâce à l'augmentation de 32% de son nombre de magasins, la société turque BİM fait son entrée dans les rangs du palmarès des Champions de la distribution mondiale. Il s'agit là du second distributeur turc du classement, avec Migros Türk. Les 4 autres sociétés du palmarès ont leur siège social en Afrique du Sud. Dans un climat de récession persistante, la société sud-africaine Shoprite, principal distributeur de la zone, a renforcé sa domination sur le numéro deux, Pick'n Pay, grâce à une stratégie de réduction délibérée de ses marges et en introduisant des produits plus abordables. Metcash Africa, qui figurait dans la liste des 250 distributeurs mondiaux en 2007, a disparu du classement en 2008.

Classement des 10 premiers distributeurs par région, 2008

Classe- ment régional	Classe- ment du Top 250	Société	Ventes (US\$ millions)	Pays d'origine
Europe				
1	2	Carrefour	127 958	France
2	3	Metro	99 004	Allemagne
3	4	Tesco	96 210	Royaume-Uni
4	5	Schwarz	79 924	Allemagne
5	9	Aldi	66 063	Allemagne
6	11	Rewe	61 549	Allemagne
7	13	Auchan	56 831	France
8	18	E. Leclerc	47 567	France
9	19	Edeka Zentrale	47 389	Allemagne
10	22	ITM (Intermarché)	44 085	France
Amérique du Nord				
1	1	Wal-Mart	401 244	Etats-Unis
2	6	Kroger	76 000	Etats-Unis
3	7	Home Depot	71 288	Etats-Unis
4	8	Costco	70 977	Etats-Unis
5	10	Target	62 884	Etats-Unis
6	12	Walgreens	59 034	Etats-Unis
7	15	CVS Caremark	48 990	Etats-Unis
8	16	Lowe's	48 230	Etats-Unis
9	20	Sears Holdings	46 770	Etats-Unis
10	21	Best Buy	45 015	Etats-Unis
Asie/Pacifique				
1	14	Seven & I Holdings	54 113	Japon
2	17	AEON	47 975	Japon
3	26	Woolworths	36 002	Australie
4	28	Wesfarmers	32 716	Australie
5	43	Yamada Denki	18 718	Japon
6	53	AS Watson	15 217	Hong-Kong SAR
7	63	Isetan Mitsukoshi Holdings	13 723	Japon
8	77	UNY	11 511	Japon
9	85	Shinsegae	10 278	Corée du Sud
10	87	Daiei	10 214	Japon
Amérique latine				
1	80	Cencosud	11 226	Chili
2	92	Grupo Pão de Açúcar	10 047	Brésil
3	104	Soriana	8 672	Mexique
4	131	Casas Bahia	6 524	Brésil
5	134	Falabella	6 410	Chili
6	168	Comercial Mexicana	4 746	Mexique
7	190	FEMSA Comercio	4 276	Mexique
8	200	Lojas Americanas	3 886	Brésil
9	202	D&S	3 849	Chili
10	218	El Puerto de Liverpool	3 637	Mexique
Afrique/Moyen-Orient				
1	130	Shoprite Holdings	6 611	Afrique du Sud
2	143	Pick 'n Pay	5 789	Afrique du Sud
3	166	Massmart	4 806	Afrique du Sud
4	169	SPAR	4 740	Afrique du Sud
5	199	Migros	3 942	Turquie
6	241	BİM	3 296	Turquie

Analyse par secteurs de produits

Le rapport sur les 250 Champions de la distribution analyse les performances des acteurs de la grande distribution en fonction de leur catégorie de produits dominants et de leur lieu d'implantation. Quatre secteurs ont été retenus dans notre analyse : les biens de consommation à rotation rapide, les articles de mode, les biens durables et équipements de loisirs et, enfin, les produits diversifiés. Une société est classée dans un secteur de produits particulier lorsque plus de la moitié de ses ventes est réalisée dans cette catégorie de produits au sens le plus large. Lorsqu'aucun des trois secteurs de produits spécifiques ne représente au moins 50% des ventes, la société est considérée comme entrant dans la catégorie Produits diversifiés.

L'alimentation : priorité de la plupart des 250 Champions

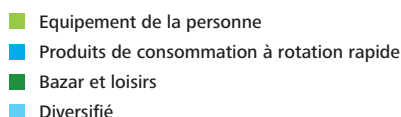
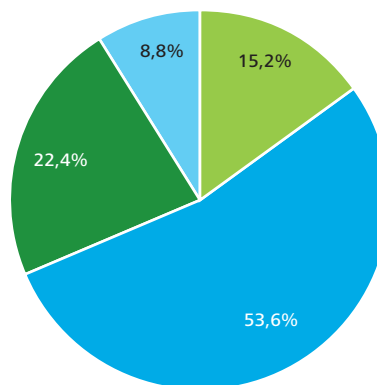
Les distributeurs de produits alimentaires et autres biens de consommation à rotation rapide continuent de dominer le classement, 4 sociétés s'ajoutant aux 130 de 2007. Au total, les 134 distributeurs de biens de consommation à rotation rapide représentent plus de la moitié des 250 premiers distributeurs mondiaux et plus des deux tiers des ventes de ces Champions. Outre le fait d'être les plus nombreux, ces distributeurs sont également les plus importants, avec une moyenne de ventes de 19,3 milliards de dollars en 2008. Néanmoins, ce groupe est le secteur le moins étendu géographiquement parlant, sa concentration se situant dans 4,5 pays en moyenne. Cependant, les ventes à l'étranger représentent une part relativement importante des ventes totales des distributeurs de biens de consommation à rotation rapide (21,7%).

Même en des temps difficiles, les hommes doivent se nourrir. Dans cette conjoncture économique délicate, nombreux sont les ménages à remplacer les repas à l'extérieur par des repas pris chez eux. En conséquence, par rapport à l'an passé, le secteur des biens de consommation à rotation rapide affiche un taux de croissance des ventes beaucoup plus important (8,6%) que celui des autres secteurs de produits. Toutefois, sa rentabilité subit les mêmes conséquences que celle du reste du secteur de la distribution, les ménages économes cherchant les bonnes affaires. La marge bénéficiaire du secteur est passée de 3,0% en 2007 à 2,2% en 2008.

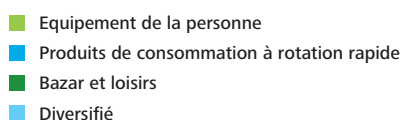
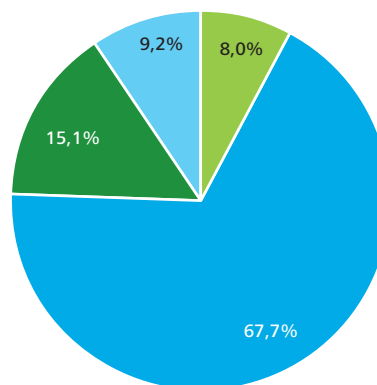
L'éclatement de la bulle immobilière, véritable moteur de la demande en équipement pour la maison au cours des dernières années, a ébranlé le secteur des biens durables et des équipements de loisirs en 2008. Les 56 sociétés de ce groupe ont vu la croissance de leurs ventes se réduire de moitié, passant de 6,8% en 2007 à 3,1%. La marge bénéficiaire du secteur a chuté de 4,0% à 2,7%. 6 des 10 distributeurs spécialisés en électronique ont enregistré des résultats négatifs.

Le développement à l'échelle mondiale est devenu une stratégie de croissance cruciale pour de nombreux distributeurs de biens durables et d'équipements de loisirs. En 2008, les sociétés de ce secteur étaient implantées dans 9,1 pays en moyenne. Au niveau de ce groupe, près d'un quart des ventes totales était le fruit de ventes à l'étranger.

Répartition des 250 premiers distributeurs mondiaux par secteurs de produits, 2008



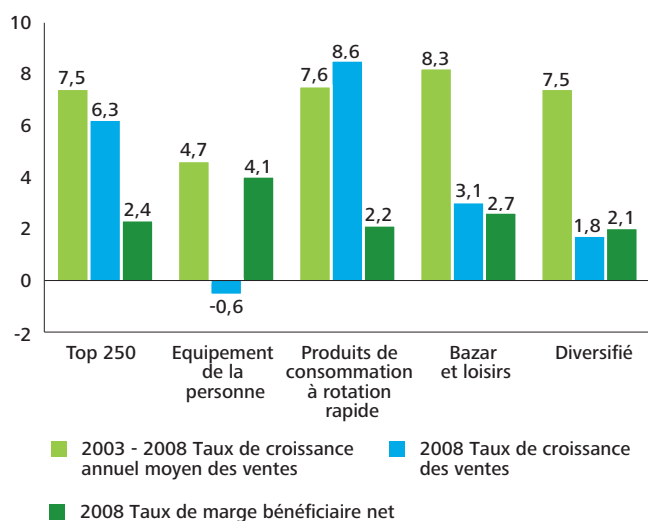
Répartition des 250 premiers distributeurs mondiaux selon le poids des ventes par secteurs de produits, 2008



Les distributeurs d'articles de mode ont particulièrement souffert de la crise économique. En 2008, le taux de croissance des ventes pour ce groupe était négatif (- 0,6%). La rentabilité s'est écroulée de près de moitié, chutant à 4,1%. Cependant, la marge bénéficiaire du secteur des articles de mode, historiquement forte, reste la plus élevée de tous les secteurs de produits.

Avec ses 38 sociétés, le secteur de la mode représente 15,2% des sociétés du classement mais seulement 8% des ventes des 250 Champions de la distribution. Bien qu'elles restent de petites structures, avec des ventes moyennes de 8 milliards de dollars, ces sociétés prennent de plus en plus d'importance au fil des ans car elles profitent d'une expansion mondiale constante. Dans ce groupe, les distributeurs opéraient dans 12,6 pays en moyenne en 2008 contre 10,1 pays en 2007 ; il s'agit là du secteur le plus représenté. En outre, ils réalisent la plus grande part des ventes en dehors de leur pays d'origine.

Croissance des ventes et profitabilité par secteurs de produits (%)



Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

Les distributeurs de produits diversifiés proposent une large gamme de produits et opèrent souvent sous divers formats. 22 sociétés représentaient ce secteur en 2008. Les sociétés allemandes Metro et Tengelmann ont toutes deux été reclassées en 2008, passant du secteur des produits de consommation à rotation rapide à celui des produits diversifiés. Metro a cédé sa chaîne de supermarchés Extra à Rewe ; Tengelmann a, pour sa part, dilué ses participations dans la chaîne de supermarchés A&P aux Etats-Unis. Dans les deux cas, les produits de consommation à rotation rapide ne représentent plus la majorité des ventes de ces sociétés. L'ajout de ces deux distributeurs au secteur des produits diversifiés a permis de doper ses ventes au détail moyennes (plus de 16 milliards de dollars). La croissance des ventes est cependant restée très faible (1,8%). La marge bénéficiaire de ce secteur (2,1%) était également très basse.

Analyse par secteurs de produits

	Nombre d'entreprises	Moyenne des ventes (US\$ millions) 2008	Moyenne du nombre de pays 2008	% des ventes provenant de l'étranger 2008
Top 250*	250	15 275	6,9	22,9%
Equipement de la personne*	38	8 027	12,6	26,2%
Produits de consommation à rotation rapide	134	19 283	4,5	21,7%
Bazar et loisirs*	56	10 300	9,1	24,8%
Diversifié	22	16 049	7,2	25,3%

* Nombre moyen de pays [hors Richeimont et Dell car leur forte présence mondiale biaiserait la moyenne].

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail.

Les 10 premiers distributeurs par secteurs de produits

La plupart des changements survenus dans le « top 10 » des distributeurs par produit dominant résultent des évolutions dans les modalités de classification de certaines de ces sociétés. Suite à sa reclassification, Metro a quitté le classement des 10 premiers distributeurs de produits de consommation à rotation rapide, laissant ainsi de la place à Auchan, qui a rejoint la dernière place. Les 10 sociétés de ce secteur ont enregistré une croissance solide en 2008.

En 2008, dans le secteur de la distribution des articles de mode, Macy's se maintient en toute première place, malgré une chute de 5,4% de ses ventes. Le recul des ventes a également fait glisser la société J.C. Penney au troisième rang du palmarès. L'ajout de la société japonaise Isetan Mitsukoshi Holdings, née d'une fusion, a évincé Limited Brands du classement des 10 premiers distributeurs d'articles de mode. Inditex et H&M, distributeurs internationaux spécialisés dans l'habillement, continuent leur ascension dans le classement, Gap poursuivant, quant à lui, sa rétrogradation.

En 2008, la chute des ventes a été un souci majeur pour 5 des 10 premiers distributeurs de biens durables et d'équipements de loisirs : Home Depot, Lowe's, PPR, Kingfisher et Toys "R" Us. DSG, implanté au Royaume-Uni, 7^e en 2007, a disparu du classement, conséquence d'une croissance négative de ses ventes et de la faiblesse de la livre. La société d'électronique japonaise Yamada Denki et Amazon.com, qui avaient rejoint le top ten de ce secteur en 2007, gagnent tous deux deux places. Staples retrouve les rangs du classement et se hisse en neuvième position.

Metro prend la tête du secteur des produits diversifiés. Target, Sears Holdings et El Corte Inglés rétrogradent respectivement en deuxième, troisième et quatrième places. Marks & Spencer, quatrième du classement l'an passé, ne fait quant à lui désormais plus partie de celui-ci. En 2008, la société a été reclassée pour devenir principalement un distributeur de produits de consommation à rotation rapide. Tengelmann, un autre distributeur reclassé dans ce secteur, en occupe la cinquième place. Il y a fort à parier que la quatrième place lui tendra prochainement les bras dans le sens où les performances de Tengelmann en 2008 reflètent uniquement huit mois de résultats opérationnels. En 2008, la société a raccourci son exercice, celui-ci courant de fin avril au 31 décembre. Hudson's Bay Trading Company (HBTC), implantée aux Etats-Unis, a intégré pour la première fois le classement des 10 premiers distributeurs de produits diversifiés. En juillet 2008, NRDC Equity Partners a créé HBTC, une société de portefeuille pour ses actifs. NRDC a racheté la HBTC au Canada et l'a consolidée avec Lord & Taylor et Fortunoff. Fortunoff a depuis été dissoute.

Les 10 premiers distributeurs par secteurs de produits, 2008

Classe- ment	Classe- ment du Top 250	Société	Ventes (US\$ millions)	Pays d'origine
Produits de consommation à rotation rapide				
1	1	Wal-Mart	401 244	Etats-Unis
2	2	Carrefour	127 958	France
3	4	Tesco	96 210	Royaume-Uni
4	5	Schwarz	79 924	Allemagne
5	6	Kroger	76 000	Etats-Unis
6	8	Costco	70 977	Etats-Unis
7	9	Aldi	66 063	Allemagne
8	11	Rewe	61 549	Allemagne
9	12	Walgreens	59 034	Etats-Unis
10	13	Auchan	56 831	France
Equiperment de la personne				
1	35	Macy's	24 892	Etats-Unis
2	42	TJX	19 000	Etats-Unis
3	45	J.C. Penney	18 486	Etats-Unis
4	48	Kohl's	16 389	Etats-Unis
5	54	Inditex	15 048	Espagne
6	55	Gap	14 526	Etats-Unis
7	60	H&M	13 821	Suède
8	63	Isetan Mitsukoshi Holdings	13 723	Japon
9	64	LVMH	13 660	France
10	71	Arcandor	12 640	Allemagne
Biens durables et d'équipements de loisirs				
1	7	Home Depot	71 288	Etats-Unis
2	16	Lowe's	48 230	Etats-Unis
3	21	Best Buy	45 015	Etats-Unis
4	30	IKEA	31 794	Suède
5	39	PPR	20 681	France
6	43	Yamada Denki Co.	18 718	Japon
7	44	Amazon.com	18 624	Etats-Unis
8	47	Kingfisher	16 806	Royaume-Uni
9	59	Staples	14 154	Etats-Unis
10	62	Toys "R" Us	13 724	Etats-Unis
Produits diversifiés				
1	3	Metro	99 004	Allemagne
2	10	Target	62 884	Etats-Unis
3	20	Sears Holdings	46 770	Etats-Unis
4	41	El Corte Inglés	20 048	Espagne
5	58	Tengelmann	14 293	Allemagne
6	70	Otto Group	12 812	Allemagne
7	74	Kesko	11 604	Finlande
8	95	J. Front Retailing	9 571	Japon
9	97	Lotte Shopping	9 140	Corée du Sud
10	118	Hudson's Bay Trading	7 591	Etats-Unis

Diversification de la distribution en 2008

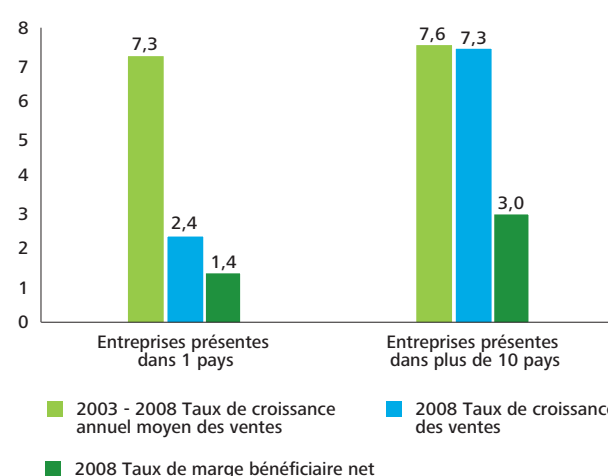
L'analyse des 250 Champions de la distribution par niveau de mondialisation et de diversification des formats démontre que la diversification a porté ses fruits en 2008. Les distributeurs les plus ambitieux en termes de mondialisation ainsi que ceux qui ont diversifié leur portefeuille de formats ont pu bénéficier de taux de croissance et d'une rentabilité plus élevés. Dans un contexte économique difficile, la diversification peut jouer un rôle prépondérant en atténuant le risque inhérent à la pratique des activités dans une seule zone ou selon une seule modalité.

En 2008, les sociétés de distribution réalisant davantage d'opérations à l'international ont enregistré de meilleures performances que celles ne le faisant pas. Parmi les 250 Champions, 100 opéraient dans un seul pays et 50 dans 10 pays ou plus. En 2008, les sociétés implantées dans 10 pays ou plus ont vu leur croissance augmenter d'un point de plus que celles implantées dans un seul pays. Leur marge opérationnelle était deux fois plus importante que celle des sociétés opérant uniquement dans leur pays d'origine.

Pour garantir une trajectoire de croissance ascendante, la plupart des principaux distributeurs au monde ont développé plusieurs formats de vente. En 2008, 131 des distributeurs mondiaux ont diversifié leurs formats, contre 119 qui exploitaient un seul et unique format. Toutefois, même les sociétés disposant d'un portefeuille diversifié de concepts de distribution ont tendance à posséder un format qui représente la majorité de leurs ventes. Seules 34 des principales sociétés de distribution ne possèdent aucun format dominant.

En 2007, les sociétés ciblant un seul format ont enregistré les meilleures croissances de ventes et de rentabilité ; en 2008, la tendance s'est inversée. Les ventes des distributeurs multi-formats augmentent bien plus vite que celles des sociétés n'exploitant qu'un seul format. Pour la majeure partie d'entre elles, ces sociétés à format unique sont de grands magasins ou des distributeurs spécialisés qui vendent des produits de consommation non essentiels. Le climat économique complexe de l'année 2008 a vu ces sociétés pâtir de façon disproportionnée de la réduction, par les ménages, de leurs dépenses discrétionnaires.

Croissance des ventes et profitabilité par niveau de présence géographique (%)



Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

Tandis que la diversification des formats a relancé les ventes en 2008, les distributeurs exploitant également plusieurs concepts et formats de vente peuvent subir des effets d'économie d'échelle négatifs, fruits d'un marketing accru et d'une complexité opérationnelle. C'est l'une des raisons pour lesquelles le groupe le plus diversifié est également le moins rentable. Il faut également noter que les sociétés qui gèrent un portefeuille diversifié de formats réalisent des ventes plus importantes et à portée bien plus mondiale que celles ne possédant qu'un seul format dominant.

Croissance des ventes et profitabilité selon le degré de diversification

	Nombre de sociétés	Moyenne 2008 des ventes (US\$ millions)	2003 - 2008 Taux de croissance annuel moyen des ventes (%)	2008 Taux de croissance des ventes (%)	2008 Taux de marge bénéficiaire net (%)	Moyenne du nombre de pays 2008	% des ventes provenant de l'étranger 2008
Distributeurs exploitant un seul et unique format*	119	10 279	7,9%	4,9%	2,5%	5,9	17,9%
Distributeurs multi-formats dont les ventes avec un seul format sont supérieures à 50%	97	20 349	7,3%	6,3%	2,6%	8,1	25,2%
Distributeurs multi-formats n'ayant aucun format pesant plus de 50% des ventes	34	18 289	7,1%	9,7%	1,7%	7,2	25,1%

* Ces sociétés peuvent opérer via des circuits de ventes en magasin et sans magasin

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

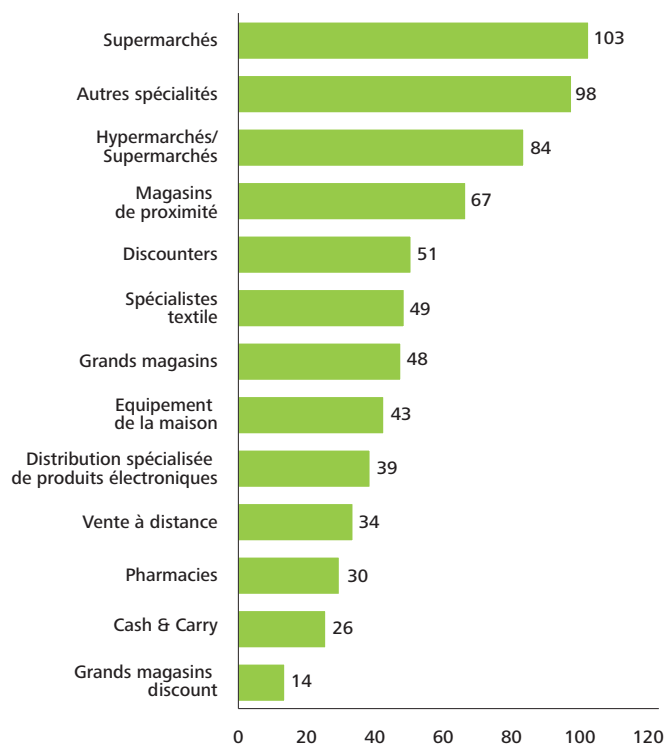
Nouveaux entrants dans le classement des distributeurs

Le retour des supermarchés

Après plusieurs années de recul, les supermarchés font un véritable come-back dans le classement des 250 Champions en 2008. Sur les 24 nouveaux venus du palmarès, 14 exploitent des supermarchés et, pour 9 d'entre eux, il s'agit du format dominant (cf. les nouveaux entrants ci-après). Bien que ces dernières années, les supermarchés aient été supplantés par les hypermarchés, les magasins hard discount et les magasins de proximité, ils restent le format de magasins le plus commun (103 des 250 Champions mondiaux).

Les magasins d'équipement de la maison, et plus particulièrement les grandes surfaces, ont pris une place prépondérante sur le marché mondial. En 2008, 43 des 250 Champions exploitaient des chaînes de magasins d'équipement de la maison, contre 32 en 2005. Les drugstores/pharmacies autonomes ne connaissent pas le même sort. De moins en moins de sociétés du classement exploitent ce format à l'heure où les pharmacies sont de plus en plus présentes au sein des supermarchés, des hypermarchés et des commerces grand public.

Principaux formats des 250 plus grands distributeurs mondiaux en 2008



Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

Sur les 24 sociétés qui ont rejoint le classement en 2008, il est sans doute quelque peu surprenant que 9 d'entre elles soient japonaises. Toutefois, comme nous le précisons précédemment, ceci est principalement dû à la force de la devise nipponne face au dollar durant l'année 2008. Il n'y a peut-être rien de très surprenant à cela étant donné que la croissance des distributeurs de produits alimentaires a été plus rapide que celle des autres secteurs, que 17 des nouveaux venus appartiennent au secteur alimentaire et gèrent des supermarchés (tel que mentionné plus haut) et d'autres formats de magasins d'alimentation. En 2008, trois de ces sociétés – FDB (Coop Danmark), KF Gruppen et Coop Norge – sont considérées comme des « nouvelles venues », uniquement dans le sens où elles opèrent de manière indépendante en tant que coopératives nationales. Auparavant, elles ont été durant plusieurs années classées avec Coop Norden qui est désormais devenue une société d'approvisionnement.

Classement des nouveaux entrants au Top 250

Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Format
63	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japon	Grands magasins
96	The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.	Etats-Unis	Supermarchés
118	Hudson's Bay Trading Company, L.P.	Etats-Unis	Grands magasins discount
121	FDB (Coop Danmark A/S)	Danemark	Supermarchés
154	KF Gruppen	Suède	Supermarchés
171	Don Quijote Co. Ltd.	Japon	Grands magasins discount
172	Coop Norge A/S	Norvège	Supermarchés
192	DCM Japan Holdings Co. Ltd.	Japon	Equipement de la maison
200	Lojas Americanas S.A.	Brésil	Grands magasins discount
202	Distribución y Servicio D&S S.A.	Chili	Hypermarchés/Supercentres/Grandes surfaces
215	Izumiya Co. Ltd.	Japon	Hypermarchés/Supercentres/Grandes surfaces
216	Kwik Trip, Inc.	Etats-Unis	Magasins de proximité/Boutiques de stations service
221	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lituanie	Supermarchés
222	Joshin Denki Co. Ltd.	Japon	Distribution spécialisée produits électroniques
223	Iceland Foods Group Ltd.	Royaume-Uni	Supermarchés
225	O'Reilly Automotive, Inc.	Etats-Unis	Autres spécialités
226	The Game Group Plc	Royaume-Uni	Autres spécialités
238	The Maruetsu, Inc.	Japon	Supermarchés
240	The Golub Corporation / Price Chopper Supermarkets	Etats-Unis	Supermarchés
241	BİM (Birleşik Mağazalar A.Ş.)	Turquie	Grands magasins discount
244	Valor Co., Ltd.	Japon	Supermarchés
247	Izumi Co., Ltd.	Japon	Hypermarchés/Supercentres/Grandes surfaces
248	Nonggongshang Supermarket Group Co. Ltd.	Chine	Hypermarchés/Supercentres/Grandes surfaces
250	Best Denki Co. Ltd.	Japon	Distribution spécialisée produits électroniques

Impact des fusions et acquisitions

Entre 2003 et 2008, les 50 premiers distributeurs par le rythme de croissance ont vu leurs ventes augmenter à un taux de croissance annuel de 25,3%, soit plus de trois fois plus vite que celui de l'ensemble des 250 Champions. Pour les 36 sociétés ayant publié leurs résultats en 2008, la vigueur des ventes s'est également traduite dans la solidité des bénéfices. En 2008, la marge bénéficiaire des 50 premiers distributeurs par le rythme de croissance était de 3,3%, contre 2,4% pour les 250 Champions. Seuls 4 des 36 distributeurs ont enregistré des pertes.

Pour nombre de ces sociétés, la croissance du chiffre d'affaires grâce à des opérations de fusions et acquisitions a joué un rôle considérable. Nous avons déjà abordé l'acquisition par Westfarmers du groupe Coles, acquisition ayant propulsé la société australienne en deuxième position des distributeurs connaissant la plus forte croissance entre 2003 et 2008. Fin 2007, Cencosud (6^e au classement) a acquis les supermarchés Wong, le plus grand distributeur du Pérou, ainsi que GBarbosa, une société de distribution brésilienne. La société chilienne s'est ainsi vu propulsée de la 112^e place du classement en 2007 à la 80^e en 2008. Le 1^{er} janvier 2008, la Mexicaine Soriana (n° 26 au palmarès des 50 premiers distributeurs par le rythme de croissance) a mis la main sur les supermarchés de Grupo Gigante. Cette opération a permis à Soriana de devenir la principale chaîne de supermarchés au Mexique, juste derrière Wal-Mart. O'Reilly Automotive (n° 36 au palmarès) a acquis CSK Auto en juillet 2008, pour devenir la troisième plus importante chaîne de pièces automobiles des Etats-Unis.

Si les acquisitions accélèrent l'entrée vers de nouveaux marchés et de nouveaux canaux de distribution, et facilitent le développement de nouveaux concepts, la croissance organique a également été un facteur de croissance pour plusieurs des 50 premiers distributeurs. Ces dix dernières années, suite à un rapide déploiement régional, OJSC « Magnit » s'est imposé en Russie comme le plus grand distributeur de produits alimentaires en nombre de magasins. Outre le développement de son concept de magasins discount « de proximité », la société s'est concentrée sur le déploiement d'une chaîne fédérale d'hypermarchés « Magnit ». BİM (Birleşik Mağazalar), un distributeur turc qui exploite une chaîne de grands magasins de hard discount, est un nouveau venu dans le palmarès des 250 Champions mondiaux et il se hisse au 9^e rang du classement des 50 premiers distributeurs en rythme de croissance. Créée en 1995 et forte de ses 2 285 magasins, cette société était, à fin 2008, n°2 en Turquie. Elle a commencé à se développer en Afrique du Nord en 2009.

Le groupe privé russe Euroset, premier de la liste des 50 premiers distributeurs, a connu de sérieuses difficultés financières en 2008 avant d'être racheté par un homme d'affaires russe qui a, par la suite, revendu 49,9% de ses participations dans la société de téléphones portables et d'accessoires à VimpelCom, opérateur mobile russe.

Classement des 50 distributeurs connaissant la plus forte croissance 2003 - 2008

Classement par le taux de croissance	Classement par les ventes	Société	Pays d'origine	Ventes en 2008 (US\$ millions)	Formats	Taux de croissance annuel des ventes 2003-2008	Marge bénéficiaire 2008
1	148	Euroset Group	Russie	5 726	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	72,8%	n/a
2	28	Wesfarmers Limited	Australie	32 716	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement, grands magasins discount, Drugstores/Pharmacies, aménagement de la maison, hypermarchés/grandes surfaces, autres spécialités, supermarchés	62,7%	3,0%
3	153	OJSC "Magnit"	Russie	5 326	Magasins de proximité/boutiques de stations service, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	60,3%	3,5%
4	136	Apple Inc. / Apple Stores	Etats-Unis	6 315	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	59,0%	14,9%
5	125	Suning Appliance Co. Ltd.	Chine	7 193	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	52,6%	4,5%
6	80	Cencosud S.A.	Chili	11 226	Cash & Carry/warehouse clubs, grands magasins, drugstores/Pharmacies, distribution spécialisée dans les produits électroniques, aménagement de la maison, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	45,6%	2,7%
7	103	GameStop Corp.	Etats-Unis	8 806	Autres spécialités	41,0%	4,5%
8	91	Gome Home Appliance Group	Chine	10 091 ^e	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	31,5%	n/a
9	241	BİM (Birleşik Mağazalar A.Ş.)	Turquie	3 296	Grands magasins discount	31,4%	2,7%
10	44	Amazon.com, Inc.	Etats-Unis	18 624	Vente sans magasin	29,3%	3,4%
11	200	Lojas Americanas S.A.	Brésil	3 886	Grands magasins discount, vente sans magasin	29,2%	2,1%
12	50	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	15 781	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement	29,1%	1,6%

e = estimé

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

Classement des 50 distributeurs connaissant la plus forte croissance 2003 - 2008

Classement par le taux de croissance	Classement par les ventes	Société	Pays d'origine	Ventes en 2008 (US\$ millions)	Formats	Taux de croissance annuel des ventes 2003-2008	Marge bénéficiaire 2008
13	187	China Resources Enterprise, Ltd.	Hong-Kong SAR	4 441	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure, magasins de proximité/boutiques de stations service, grands magasins, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, autres spécialités, supermarchés	28,7%	4,6%
14	249	The Bon-Ton Stores, Inc.	Etats-Unis	3 130	Grands magasins, autres spécialités	27,6%	-5,3%
15	134	S.A.C.I. Falabella	Chili	6 410 ^e	Grands magasins, aménagement de la maison, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	26,9%	6,4%
16	27	SuperValu Inc.	Etats-Unis	34 664	Grands magasins discount, Drugstores/Pharmacies, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	26,9%	-6,4%
17	226	The Game Group Plc	Royaume-Uni	3 571	Autres spécialités, vente sans magasin	26,6%	4,3%
18	101	The Pantry, Inc.	Etats-Unis	8 996	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement	26,5%	0,4%
19	32	WM Morrison Supermarkets Plc	Royaume-Uni	26 166	Supermarchés	24,1%	3,2%
20	190	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexique	4 276	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement, grands magasins discount	23,7%	n/a
21	221	MAXIMA GRUPÉ, UAB	Lituanie	3 607 ^e	Cash & Carry/warehouse clubs, aménagement de la maison, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	23,3%	n/a
22	150	Dirk Rossmann GmbH	Allemagne	5 665	Drugstores/Pharmacies	23,0%	n/a
23	194	Dick's Sporting Goods, Inc.	Etats-Unis	4 130	Autres spécialités	22,9%	-0,8%
24	97	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corée du Sud	9 140 ^e	Grands magasins, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, vente sans magasin, autres spécialités, supermarchés	22,6%	7,0%
25	199	Migros Türk T.A.S.	Turquie	3 942	Grands magasins discount, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	22,6%	5,2%
26	104	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	Mexique	8 672	Cash & Carry/warehouse clubs, magasins de proximité/boutiques de stations service, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	21,7%	1,8%
27	183	Dalian Dashang Group	Chine	4 561 ^e	Grands magasins, distribution spécialisée dans les produits électroniques, autres spécialités, supermarchés	21,3%	n/a
28	145	Bic Camera Inc.	Japon	5 776	Distribution spécialisée dans les produits électroniques, vente sans magasin	21,0%	-0,2%
29	149	K's Holdings Corporation	Japon	5 684 ^e	Distribution spécialisée dans les produits électroniques, autres spécialités	20,9%	1,8%
30	204	Associated British Foods plc / Primark	Royaume-Uni	3 814	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure	20,8%	4,7%
31	111	Whole Foods Market, Inc.	Etats-Unis	7 954	Supermarchés	20,4%	1,4%
32	129	RaceTrac Petroleum Inc.	Etats-Unis	6 680 ^e	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement	19,2%	n/a
33	54	Inditex S.A.	Espagne	15 048	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure, autres spécialités	19,2%	12,1%
34	248	Nonggongshang Supermarket Group Co. Ltd.	Chine	3 139 ^e	Magasins de proximité/boutiques de stations service, grands magasins discount, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	19,1%	n/a
35	171	Don Quijote Co., Ltd.	Japon	4 701	Grands magasins discount, aménagement de la maison, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	19,1%	1,9%
36	225	O'Reilly Automotive, Inc.	Etats-Unis	3 577	Autres spécialités	18,8%	5,2%
37	162	Save Mart Supermarkets	Etats-Unis	5 050 ^e	Supermarchés	18,1%	n/a
38	53	AS Watson & Company, Ltd.	Hong-Kong SAR	15 217	Grands magasins, Drugstores/Pharmacies, distribution spécialisée de produits électroniques, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, autres spécialités, supermarchés	18,1%	n/a

e = estimé

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

Classe- ment par le taux de crois- sance	Classe- ment par les ventes	Société	Pays d'origine	Ventes en 2008 (US\$ millions)	Formats	Taux de croissance annuel des ventes 2003-2008	Marge bénéfi- caire 2008
39	131	Casas Bahia SA	Brésil	6 524 ^e	Distribution spécialisée dans les produits électroniques	18,0%	n/a
40	130	Shoprite Holdings Ltd.	Afrique du Sud	6 611 ^e	Cash & Carry/warehouse clubs, magasins de proximité/ boutiques de stations service, grands magasins discount, distribution spécialisée dans les produits électroniques, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, autres spécialités, supermarchés	17,4%	3,4%
41	216	Kwik Trip, Inc.	Etats-Unis	3 640	Magasins de proximité, autres spécialités	17,1%	n/a
42	209	CP All Plc	Thaïlande	3 698	Magasins de proximité, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces	16,7%	1,8%
43	230	RONA Inc.	Canada	3 533	Aménagement de la maison	16,3%	3,4%
44	38	Mercadona, S.A.	Espagne	21 016	Supermarchés	16,3%	2,2%
45	66	Groupe Adeo	France	13 242 ^e	Aménagement de la maison	16,2%	n/a
46	94	Jerónimo Martins, SGPS SA	Portugal	9 738	Cash & Carry/warehouse clubs, grands magasins discount, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, supermarchés	16,1%	2,6%
47	177	NorgesGruppen ASA	Norvège	4 644	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement, grands magasins discount, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, autres spécialités, supermarchés	16,1%	1,5%
48	166	Massmart Holdings Limited	Afrique du Sud	4 806 ^e	Cash & Carry/warehouse clubs, grands magasins discount, distribution spécialisée dans les produits électroniques, aménagement de la maison	15,8%	3,0%
49	169	SPAR Group	Afrique du Sud	4 740	Magasins de proximité/stations service sur aires de stationnement, bricolage, hypermarchés/supercentres/grandes surfaces, grands magasins, autres spécialités, supermarchés	15,8%	n/a
50	229	Abercrombie & Fitch Co.	Etats-Unis	3 540	Distribution spécialisée dans l'habillement/la chaussure, vente sans magasin	15,7%	7,7%
Taux composite pondéré des ventes et ajusté pour tenir compte des variations de change des 50 premiers distributeurs connaissant la plus forte croissance						25,3%	3,3%

e = estimé

Source : données publiées par les sociétés et Planet Retail

Internet : beaucoup reste à faire par les distributeurs

La distribution multicanal continue à se développer dans la mesure où de plus en plus de sociétés développent leur capacité à inclure le commerce électronique dans leur palette d'offres. Cette année, notre rapport s'intéresse à la façon dont les 100 premiers distributeurs mondiaux ont exploité ce canal de ventes devenu essentiel. Notre analyse s'appuie uniquement sur les sociétés dont les informations sur les ventes en ligne 2008 étaient disponibles ainsi que sur les sociétés qui n'exploitaient pas de site internet transactionnel en 2008 et qui n'ont donc pas réalisé de ventes en ligne. Sur les 100 premières sociétés, 69 sont incluses dans cette analyse. Pour les 31 autres sociétés, les informations sur les ventes en ligne n'étaient pas disponibles.

Dans l'ensemble, le commerce électronique représente, en moyenne, 6,6% des ventes totales des distributeurs en 2008. Par secteur de produits, les ventes en ligne représentent en moyenne 24% des ventes de biens durables/équipements de loisirs. Cependant, en incluant Amazon, Dell, Office Depot et Staples, ce résultat est faussé. Si l'on exclut ces quatre poids-lourds du e-commerce, le résultat chute à 5,1% pour les neuf sociétés restantes. Pour le secteur des articles de mode (6 sociétés uniquement), les ventes en ligne représentent 5,2% des ventes. Le secteur des biens de consommation à rotation rapide est le dernier bastion à se lancer dans le commerce électronique. Dans ce secteur de produits, seul 0,9% des ventes (en moyenne) provient du commerce électronique.

Si l'on jette un œil aux données par zone géographique, c'est l'Europe qui arrive en tête, ses ventes en ligne atteignant, en moyenne, 4,1%. A l'exclusion des quatre sociétés citées précédemment, les distributeurs américains réalisent 2,5% de leurs ventes via l'Internet. Si l'on intègre les quatre sociétés, le résultat bondit à 12%. La zone Asie/Pacifique est à la traîne, les ventes en ligne représentant, en moyenne, à peine 0,8% des ventes totales.

Tous ces résultats doivent être interprétés avec la plus grande prudence en raison du faible échantillonnage dans certains cas.



Méthodologie de l'étude et sources des informations

Les sociétés figurent au palmarès des 250 Champions mondiaux de la distribution selon leurs ventes au détail (hors ventes de véhicules) pour l'exercice 2008 (comptes clôturés entre le 1^{er} juillet 2008 et le 30 juin 2009).

Un certain nombre de sources ont été consultées pour établir le palmarès des 250 Champions. Les rapports annuels, les dépôts auprès de la SEC ainsi que les informations recueillies dans les communiqués de presse, les fiches signalétiques ou les sites Web des sociétés ont constitué les principales sources de données financières et autres données sociales. Si aucune information émise par la société n'était disponible, d'autres sources dans le domaine public ont été utilisées, notamment les estimations de journaux de la profession, les rapports des analystes du secteur d'activité et différentes bases de données économiques.

La plupart des informations sur les distributeurs du secteur alimentaire hors des Etats-Unis ont été fournies par Planet Retail.

Pour un groupe de distribution, les ventes considérées correspondent au chiffre d'affaires consolidé de la société mère du distributeur, que celle-ci ait ou non pour principale activité la distribution. De même, les chiffres donnés pour les gains/pertes traduisent les résultats de la société mère.

Dans ce rapport, les chiffres des ventes au détail reflètent uniquement la quote-part des ventes au détail dans le chiffre d'affaires consolidé de la société. En conséquence, ils peuvent refléter des ajustements par rapport aux chiffres d'affaires publiés afin d'écarter des opérations non liées à la distribution. Les ventes au détail excluent les services de restauration/les restaurants exploités séparément et le produit des ventes en gros ou autres activités business-to-business B2B (sauf lorsque ces ventes sont faites par des magasins détaillants), lorsqu'il a été possible de les dissocier.

Les données sur le chiffre d'affaires excluent les ventes au détail à l'enseigne de magasins franchisés, licenciés ou membres indépendants de coopératives. Elles incluent les royalties ainsi que les redevances de franchise ou de licence. Le chiffre d'affaires groupe inclut les ventes en gros à des sites d'exploitation en réseau (magasins participants et autres magasins approvisionnés).

Pour définir une base commune à partir de laquelle établir un classement des sociétés par le résultat de leurs ventes au détail, les ventes et profits de l'exercice 2008 des sociétés non-américaines ont été convertis en dollars américains. Les cours de change ont donc un impact sur les résultats. OANDA.com est la source des données sur les cours de change. Le cours de change quotidien moyen correspondant à chacun des exercices des sociétés a été utilisé pour convertir les résultats de ces sociétés en dollars américains. Le taux de croissance annuel composé des ventes au détail de la période 2003 – 2008 a toutefois été calculé dans la monnaie locale de chacune des sociétés.

Résultats financiers des Champions

Dans ce rapport, les taux composites pondérés des ventes se substituent aux simples moyennes arithmétiques en tant que principale unité de mesure pour appréhender les résultats financiers des Champions. De ce fait, les résultats des plus grosses sociétés contribuent davantage au composite que ceux des entreprises plus modestes. Les données ayant été converties en dollars américains pour permettre le classement et faciliter la comparaison entre les groupes de sociétés, les taux de croissance composites ont été ajustés pour tenir compte des fluctuations de change. Bien qu'ils se comportent généralement de façon similaire aux moyennes arithmétiques, ces résultats composites sont une meilleure représentation des valeurs pour les besoins du benchmarking.

Les résultats financiers de chacun des groupes ne sont basés que sur les sociétés pour lesquelles nous disposons de données. Tous les types de données n'étaient pas disponibles pour toutes les sociétés.

Il est également à noter que les informations financières utilisées pour chacune des sociétés pour un exercice donné sont exactes à la date à laquelle le rapport financier a été initialement émis. Bien qu'une entreprise puisse avoir retraité les résultats d'exercices antérieurs pour refléter une évolution dans ses activités ou suite à un changement de méthode comptable, ces retraitements ne sont pas traduits dans les données présentées. Cette étude n'est pas un rapport comptable. Elle est destinée à reproduire de façon aussi fidèle que possible la dynamique des marchés et son impact sur la structure de la grande distribution sur une période donnée.

Tenant compte de tous ces éléments, les taux de croissance des entreprises peuvent ne pas correspondre à d'autres données publiées.

Analyse du ratio Q

A l'heure où les marchés mondiaux des actions se ressaisissent, les ratios Q des principales sociétés de distribution mondiales cotées suivent la même voie. L'analyse des résultats n'en est que plus intéressante. Avant de la découvrir, une rapide explication sur le ratio Q s'impose.

Le ratio Q est le rapport entre la capitalisation boursière d'une entreprise cotée en bourse et la valeur de ses actifs corporels. Un ratio supérieur à 1 signifie que les marchés financiers attachent une valeur aux immobilisations incorporelles de l'entreprise (valeur de la marque, différenciation, innovation, expérience client, prééminence sur le marché, fidélité de la clientèle et qualité de l'exécution des prestations). Plus le ratio Q est élevé, plus la part des immobilisations incorporelles dans la valeur de la société est importante. En revanche, un ratio Q inférieur à 1 est synonyme d'échec à dégager une valeur des immobilisations incorporelles. En effet, il indique que les marchés financiers considèrent que la stratégie du distributeur ne lui assure pas un rendement suffisant de ses actifs physiques. Il implique effectivement une opportunité d'arbitrage - l'entreprise pouvant être rachetée sur les marchés d'actions et ses actifs corporels être vendus avec un profit.

Pourquoi le ratio Q est-il si important ? Dans le contexte économique actuel et à venir, les principaux distributeurs mondiaux seront confrontés à une concurrence extrême, à un ralentissement de la croissance sur les principaux marchés développés, à une hausse du coût des facteurs de production, à une réticence des ménages confrontés à des prix plus élevés et à une capacité de distribution démesurée sur de nombreux marchés développés. Par conséquent, si elles veulent réussir, les sociétés de distribution devront trouver les moyens de se distinguer de la concurrence. Pour ce faire, elles doivent avoir une identité de marque forte, proposer aux consommateurs une expérience d'achat positive et se différencier clairement de leurs concurrents. Cela peut se matérialiser dans la définition d'une offre de marchandises qui inclurait des marques de distributeurs, des concepts et des formats uniques ainsi que des expériences clients inédites. Le but ultime consiste à s'assurer un positionnement suffisamment exclusif sur le marché pour créer un pouvoir de fixation des prix et, par voie de conséquence, une forte rentabilité. Si une société de distribution cotée en Bourse possède ces caractéristiques, les marchés financiers seront plus à même de lui reconnaître un ratio Q élevé.

Quelles sociétés ont les meilleurs ratios Q ?

Un grand nombre de distributeurs affichant les ratios Q les plus élevés ont occupé la tête du classement pendant plusieurs années consécutives. Parmi eux figurent Apple, les distributeurs d'articles de mode Hennes & Mauritz et Uniqlo et la société de distribution en ligne, Amazon.com. Ces sociétés, et bien d'autres encore, ont une forte identité de leur marque, jouissent d'une position unique sur le marché et de la réputation d'exécuter leurs stratégies avec brio.

Cette année, 145 sociétés figurent sur notre liste du ratio Q (il y en avait 144 en 2009 et 146 en 2008). Le ratio Q a été calculé sur la base de la capitalisation boursière au 16 novembre 2009 et du total des actifs des états financiers disponibles les plus récents. Le ratio Q composite pour l'ensemble des sociétés de la liste est de 1,033. L'année dernière, il était de 0,745. Cette augmentation traduit, dans une large mesure, la reprise partielle des marchés d'actions mondiaux durant l'année 2009.

Les ratios Q composites

Par catégories	
Bazar	1,442
Produits de consommation à rotation rapide	0,888
Equipement de la personne	1,254
Diversifié	0,690

Par formats	
Supermarchés	1,210
Hypermarchés	0,902
Equipement de la maison	0,935
Distribution spécialisée produits électroniques	2,563
Pharmacies	0,882
Grands magasins	0,542
Magasins de proximité	0,445
Spécialistes textile	2,483
Discounters	1,062

Par régions/pays	
Etats-Unis	1,338
Royaume-Uni	0,699
Japon	0,450
Zone euro	0,719
Canada	0,773
Marchés émergents	1,384

Faits marquants

Le ratio Q composite a été calculé pour chacun des principaux pays dans lesquels sont implantés les plus grands distributeurs mondiaux. Il est intéressant de noter que les sociétés affichant le ratio Q composite le plus élevé sont des distributeurs implantés sur des marchés émergents, avec un ratio de 1,384 (les distributeurs implantés aux Etats-Unis affichant quant à eux un ratio composite de 1,337). A l'instar des années antérieures, le pays qui possède le ratio Q composite le plus faible est le Japon. Il est fort probable que ce résultat traduise, une fois encore, la faiblesse du cours des actions, une piètre performance et la difficulté de nombreuses grandes sociétés japonaises à bien se différencier. Certains distributeurs japonais sont pourtant très puissants : le quatrième meilleur ratio Q est, en effet, celui de Fast Retailing, implanté au Japon.

Les ratios Q composites ont également été calculés sur la base des catégories de marchandises et des formats dominants. Le secteur présentant le ratio Q composite le plus élevé est celui des biens durables. Cela reflète, en partie, le ratio Q très élevé d'une poignée de grands acteurs du secteur, y compris Amazon.com et Apple, tous deux ayant joué un rôle significatif dans l'émergence des nouvelles technologies. Généralement, le secteur des articles de mode affiche, lui aussi, un ratio Q élevé. Il traduit la force des chaînes mondiales spécialisées dans les articles de mode, telles que Hennes & Mauritz, Fast Retailing et Inditex, ainsi que la puissance des distributeurs discount d'articles de mode (notamment TJX Companies et Ross Stores) dans un climat économique difficile. Enfin, le ratio Q le plus faible est enregistré, sans surprise, par les distributeurs de produits diversifiés. Ce résultat est parfaitement cohérent avec les expériences passées et reflète les problèmes rencontrés par les entreprises qui ciblent mal leur stratégie.

Les ratios Q les plus élevés correspondent aux formats dominants de la distribution d'électronique et d'habillement/chaussures ; pour chacun de ces formats, quelques géants mondiaux connus, possédant une solide identité de leur marque et se différenciant clairement de la concurrence, dominant. Les supermarchés et les grands magasins discount affichent des ratios Q supérieurs à 1 ; néanmoins, le ratio Q composite de la plupart des autres formats est inférieur à 1.

Les 50 distributeurs affichant les ratios Q les plus élevés

Publix Super Markets, Inc.	10,185
Amazon.com, Inc.	6,853
Hennes & Mauritz AB	6,389
Fast Retailing Co., Ltd.	5,565
BİM (Birleşik Mağazalar A.Ş.)	4,803
Apple Inc./Apple Stores	4,698
Suning Appliance Co. Ltd.	3,876
Inditex S.A.	3,470
Dairy Farm International Holdings Limited	3,226
TJX Companies, Inc.	2,711
Woolworths Limited	2,575
Ross Stores, Inc.	2,456
Shoprite Holdings Ltd.	2,440
CP All Plc	2,418
Bed Bath and Beyond Inc.	2,321
Pick n Pay Stores Limited	2,265
Dollar Tree, Inc.	2,164
Next plc	2,084
Gap Inc.	2,075
Compagnie Financière Richemont SA	1,807
Walgreen Co	1,738
Massmart Holdings Limited	1,729
Shimamura Co., Ltd.	1,584
Family Dollar Stores, Inc.	1,575
Sherwin-Williams Company	1,566
Lojas Americanas S.A.	1,527
Kohl's Corporation	1,510
Big Lots, Inc.	1,492
Shoppers Drug Mart Corporation	1,490
Axfood AB	1,471
Dick's Sporting Goods, Inc.	1,439
S.A.C.I. Falabella	1,409
PetSmart, Inc.	1,378
X 5 Retail Group N.V.	1,377
Nordstrom, Inc.	1,342
O'Reilly Automotive, Inc.	1,307
Casey's General Stores, Inc.	1,295
Abercrombie & Fitch Co.	1,292
Costco Wholesale	1,288
Staples, Inc.	1,277
Advance Auto Parts, Inc.	1,275
Wal-Mart Stores	1,255
President Chain Store Corp.	1,226
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	1,202
Dell Inc.	1,178
Jerónimo Martins, SGPS SA	1,147
Home Depot Inc	1,145
Williams-Sonoma, Inc.	1,143
Best Buy Co., Inc.	1,130
Whole Foods Market, Inc.	1,122

Contacts « Consumer Business »

Deloitte Touche Tohmatsu et ses firmes membres

DTT Global Consumer Business Industry Leader

Lawrence Hutter
Deloitte U.K.
lhutter@deloitte.co.uk

Marketing

Karthryn Cordes
Deloitte Touche Tohmatsu
kcordes@deloitte.com

Deloitte Research

Ira Kalish
Deloitte Services LP
ikalish@deloitte.com

Leaders « Distribution »

Amériques

Vicky Eng
Deloitte Consulting LLP
veng@deloitte.com

Europe, Moyen-Orient et Afrique

Richard Lloyd-Owen
rlloydowen@deloitte.co.uk

Amérique du Nord

Etats-Unis

Stacy Janiak
Deloitte & Touche LLP
sjaniak@deloitte.com

Canada

Peter Barr
pbarr@deloitte.ca

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

Afrique du Sud

Rodger George
rogeorge@deloitte.com

Allemagne

Peter Thormann
pthormann@deloitte.de

Belgique

Koen De Staercke
kdestaercke@deloitte.com

Danemark

Christian K. Jørgensen
cjoergensen@deloitte.dk

Espagne

Juan Jose Roque
jroque@deloitte.es

Finlande

Sari Vuola-Vuorinen
sari.vuola-vuorinen@deloitte.fi

France

Gilles Goldenberg
ggoldenberg@deloitte.fr

Grèce

George Cambanis
gcambanis@deloitte.gr

Irlande

Marguerite Larkin
marguerite.larkin@deloitte.ie

Israël

Israel Nakel
inakel@deloitte.co.il

Italie

Dario Righetti
drighetti@deloitte.com

Norvège

Marius Eriksen
meriksen@deloitte.com

Pays-Bas

Erik Nanninga
enanninga@deloitte.com

Pologne

Dariusz Kraszewski
dkraszewski@deloitte.com

Portugal

Luís Belo
lbelo@deloitte.pt

Royaume-Uni

Richard Lloyd Owen
rlloydowen@deloitte.co.uk

Russie/CEI

Alexander Dorofeyev
adorofeyev@deloitte.ru

Suède

Lars Egenaes
legenaes@deloitte.com

Suisse

Howard da Silva
hda Silva@deloitte.ch

Turquie

Ugur Suel
usuel@deloitte.com

Ukraine

Dina Nemirovich
dnemirovich@deloitte.com

Amérique latine, Caraïbes (LACRO)

LACRO Consumer Business Leader

Francisco Perez Cisneros
Deloitte Mexico
fperezcisneros@deloitte.com

Argentine

Daniel Varde
dvarde@deloitte.com

Brésil

Reynaldo Saad
rsaad@deloitte.com

Chili

Mayorline Aguilera
mmaguilera@deloitte.com

Colombie

Juan Carlos Sanchez Nino
jsancheznino@deloitte.com

Mexique

Omar Camacho
ocamacho@deloitte.com

Vénézuela

Ignacio Rodriguez
igrodriguez@deloitte.com

Asie-Pacifique

Asie-Pacifique Consumer Business Leader

Yoshio Matsushita
Deloitte Japan
yomatsushita@deloitte.com

Australie

Andrew Griffiths
andgriffiths@deloitte.com

Chine/Hong-Kong

Eric Tang
eritang@deloitte.com

Corée

Jae Il Lee
jaeillee@deloitte.com

Inde

Shyamak Tata
shyamaktata@deloitte.com

Japon

Yoshio Matsushita
yomatsushita@deloitte.com

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte S.A. est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toute taille et de toute activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 169 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Janvier 2010 Deloitte S.A. - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC  