

Deloitte.

Les Champions de la distribution 2015 La croissance par l'innovation

Consumer Business



Sommaire

Editorial	3
Tendances 2015 de la distribution	5
Les perspectives de l'économie mondiale	8
Les faits marquants du Top 250	18
Analyse géographique des Champions mondiaux de la distribution	21
Analyse des Champions mondiaux de la distribution par secteur de produits	25
Les nouveaux entrants au classement des 250 Champions mondiaux	28
Le Top 50 des enseignes de commerce électronique	31
Méthodologie de l'étude et sources des données	36



En 2015, la recherche de la croissance par les distributeurs s'appuiera sur leur capacité à adapter leurs modèles et à être innovants

Deloitte est heureux de vous présenter la 18^e édition du palmarès annuel des Champions mondiaux de la distribution, produite en collaboration avec STORES Media. Elle témoigne d'abord combien la faible croissance de l'économie combinée à une profonde transformation des comportements d'achats des consommateurs ont mis à rude épreuve le secteur de la distribution et leur imposent d'adapter leurs modèles pour poursuivre leur croissance.

2013, une année de défis pour les distributeurs

Le ralentissement de l'économie mondiale a touché de nombreuses zones géographiques, l'Europe, les Etats Unis ou la Chine, a réduit les revenus des consommateurs et mis à rude épreuve le secteur de la distribution. Les 250 Champions mondiaux de la distribution ont généré un chiffre d'affaires de 4,4 trillions de dollars en 2013, soit un chiffre d'affaires moyen de 17,4 milliards de dollars. Le fléchissement de la croissance du chiffre d'affaires du Top 250 des Champions mondiaux de la distribution, qui a débuté en 2011, s'est poursuivi en 2013. A taux de change constant, leur chiffre d'affaires a augmenté de 4,1% alors que cette augmentation avait été de 4,9% en 2012, 5,1% en 2011 et 5,3% en 2010. Dans cet environnement difficile, les 250 Champions mondiaux ont toutefois réussi à améliorer leur rentabilité : en 2013, plus de 90 % des sociétés (soit 179) ont publié des résultats bénéficiaires avec une rentabilité de 3,4% du chiffre d'affaire, en progression par rapport à 2012 (3,1%).

Le potentiel de croissance à l'international reste élevé. C'est ainsi que les distributeurs originaires des pays émergents (29 sociétés) constituent la majorité des sociétés du « Fastest 50 » en 2013, comme les années passées. Les distributeurs Chinois et Russes sont bien représentés sur cette période 2008-2013 puisqu'ils sont respectivement au nombre de 9 et 6.

Carrefour sur le podium mondial des distributeurs

Carrefour se hisse à la troisième place des distributeurs mondiaux avec un chiffre d'affaires de 98 688 millions de dollars. Le géant Wal-Mart, avec un chiffre d'affaires de 476 294 millions de dollars, 4,5 fois celui de son plus proche concurrent, reste leader sur le marché. Costco, poursuit son ascension dans le classement avec un chiffre d'affaires de 105 156 millions de dollars, passant de la troisième place en 2012 à la deuxième en 2013.

Pour la première fois figure dans le Top 10 un grand nombre de distributeurs alimentaires (Carrefour, Schwarz Group, Tesco et Kroger) regroupés juste sous la barre des 100 milliards de dollars de chiffres d'affaires. Au-delà de l'apport d'une véritable stratégie omnicanal, le distributeur qui sortira du lot sera celui qui utilisera au mieux les innovations technologiques pour les mettre au service des clients. Au niveau Européen, 4 distributeurs Français figurent dans le Top 10 (Carrefour, Casino, Auchan et Leclerc). Casino progresse de la 8^{ème} place en 2012 à la 6^{ème} place en 2013, suite à la prise de contrôle de Pao de Açucar en juillet 2012.

Parmi les 18 nouveaux entrants au palmarès des 250 Champions de la distribution, deux distributeurs français de produits électroniques et de loisirs apparaissent : Groupe Fnac (184^{ème} place) suite à sa sortie du groupe Kering en 2013 et HTM-Group (248^{ème} place) qui exploite les magasins à enseigne Boulanger.

Amazon, toujours en tête du Top 50 du E-commerce

L'analyse des 50 premiers e-commerçants est particulièrement riche d'enseignements :

- Amazon caracole en tête du classement avec un chiffre d'affaires (ventes en propre) de 61 milliards d'USD en 2013 et sa croissance reste soutenue (17,7 %). JD.com (ex Beijing Jingdong Century Trade Co) arrive en 2^{ème} position mais significativement derrière avec des ventes de 10,8 milliards d'USD. Elle est suivie par Wal-Mart dont les ventes en ligne ont atteint 10,8 milliards d'USD en 2013.
- Les ventes en ligne des 50 premiers e-commerçants ont encore fortement progressé en 2013, en moyenne de 26,6%, et ce niveau de croissance soutenue devrait perdurer.
- La majorité des sociétés (39 sociétés) du Top50 du e-commerce sont des distributeurs multicanaux qui exploitent également des magasins.
- Parmi les 250 Champions de la distribution, les 145 sociétés ayant des activités de e-commerce ont généré 6,2% de leur chiffre d'affaires en ligne. En terme de produits, la pénétration du e-commerce est la plus forte pour les biens durables et les équipements de loisirs. Les distributeurs doivent au e-commerce une part de leur chiffre d'affaires de 20,8% sur ces produits. Sans surprise, la pénétration du e-commerce a été la plus faible parmi les distributeurs alimentaires, avec seulement 1,0% des ventes.

La pénétration d'internet dans le monde continue de progresser, particulièrement en Afrique, au Moyen Orient et en Asie. L'essor du nombre d'utilisateurs d'internet s'accompagne d'une forte augmentation des dispositifs mobiles comme les smartphones et les tablettes, ce qui accélère l'évolution des comportements d'achat des consommateurs. De plus en plus de distributeurs en viennent à considérer l'e-commerce comme un élément clé de leur stratégie d'expansion internationale, notamment au travers des places de marché. En témoigne le développement de place de marché du groupe Alibaba, qui est la plus importante au monde avec une valeur des produits vendus atteignant 272,8 milliards d'USD. Viennent ensuite Amazon (140 milliards d'USD) et eBay (76,4 milliards d'USD).

Les tendances de la distribution en 2015

Certaines tendances devraient particulièrement impacter le secteur de la distribution en 2015. Au nombre de 5, elles ne sont pas nouvelles mais elles retiennent l'attention du fait de la rapidité des consommateurs et des distributeurs à expérimenter et adopter les nouvelles technologies de façon créative et novatrice.

- **Le travel retail** : le tourisme international continue de progresser au-delà des attentes et ses ventes croissent de plus de 12% par an depuis 2009, sous l'effet notamment de l'augmentation des voyageurs originaires des pays émergents, en particulier de Chine. Cette tendance offre de nouvelles opportunités d'entrer en contact avec les consommateurs, que les aéroports ont su saisir en devenant des lieux de distribution.
- **La distribution mobile** : 65% de la population mondiale utilisera un téléphone mobile en 2015 et 83% des connexions à Internet s'effectueront par l'intermédiaire d'un dispositif portable. Au cours des trois prochaines années, les ventes mondiales du commerce électronique par téléphones portables devraient dépasser 638 milliards USD, soit le volume des ventes du commerce électronique mondial de l'année dernière.
- **La distribution à rythme accéléré** : afin de répondre aux désirs des clients, les distributeurs mettront encore plus l'accent sur la rapidité de mise sur le marché de nouveaux produits, la rapidité des interactions et la rapidité de livraison.

- **L'« expérience retailing »** consiste à faire découvrir aux clients de nouvelles expériences d'achat grâce à des divertissements (défilés de mode, festivals de musique), à des environnements complets (tablettes et écrans interactifs, campagnes dans les médias sociaux) ou en suscitant une plus grande implication de leur part (participation à la création et au marketing des produits).
- **L'innovation** : le secteur de la distribution va continuer à être bouleversé par de nouvelles technologies et une concurrence accrue dans le domaine de l'innovation. Ainsi, l'année 2015 sera marquée par une réduction des frontières entre secteurs, par des spécialisations mono produit, des systèmes de points de vente mobiles ou bien l'automatisation des achats depuis des objets connectés comme les réfrigérateurs.

En 2015, ce sont les distributeurs qui sauront être réactifs, s'adapter et innover qui seront les mieux armés pour réussir. Certains font face aux changements très rapidement : ils exploitent les innovations et les données clients à leur avantage, ils repensent leurs modèles d'activités, ils communiquent et proposent leurs produits et services sur tous les canaux.

En espérant que cette nouvelle édition vous apportera l'éclairage nécessaire sur les perspectives des acteurs mondiaux de la distribution, nous restons à votre disposition pour tout complément d'information.

Stéphane Rimbeuf

Associé

Responsable de l'industrie Consumer Business Deloitte France

Tendances 2015 de la distribution

Deloitte est heureux de vous présenter la 18^e édition du palmarès annuel des Champions mondiaux de la distribution, produite en collaboration avec STORES Media. Ce rapport, établi à partir d'informations publiques de l'exercice 2013 (englobant l'exercice des sociétés clôturant jusqu'au 30 juin 2014), identifie les 250 plus grands distributeurs mondiaux et analyse leur performance en fonction de leur région d'origine, de leur secteur de produits, de leurs activités e-commerce et d'autres facteurs.

Cette année, le rapport s'intéresse plus étroitement au thème de l'innovation, recense les tendances à l'œuvre dans le secteur de la distribution en 2015 et étudie comment les distributeurs affrontent les transformations métier par une utilisation créative des innovations. Il présente également la liste des 50 plus grandes enseignes de e-commerce et examine les perspectives de l'économie mondiale.

Les tendances de la distribution en 2015 sont déterminées par les transformations à l'œuvre sur le marché. Ici, nous axerons notre attention sur cinq tendances principales. La première est le « travel retailing », la distribution dans les aéroports, qui redéfinit le concept de clientèle et revêt un nouveau rôle dans la stratégie des sociétés. La deuxième est la distribution mobile, une activité à croissance rapide dont le chiffre d'affaires annuel devrait avoisiner les 640 milliards de dollars US d'ici à quelques années. La troisième est la distribution à rythme accéléré qui se caractérise par la rapidité de mise sur le marché des nouveaux produits, la rapidité des interactions et la rapidité de livraison. La quatrième est l'« experience retailing », qui consiste à faire découvrir aux clients de nouvelles expériences d'achat grâce à des divertissements, voire parfois à des environnements complets, ou encore en suscitant l'émotion ou une plus grande implication. La cinquième tendance est celle de la distribution innovante, qui répond aux bouleversements du marché par la créativité.

Ces tendances ne sont pas nouvelles, mais ce qui retient l'attention pour 2015, c'est que tant les consommateurs que les distributeurs - qui ont à leur disposition des avancées technologiques à croissance exponentielle - sont de plus en plus disposés et prompts à expérimenter et à adopter les technologies les plus récentes de façon créative et novatrice. Certains distributeurs s'adaptent même aux changements avec la rapidité de l'éclair : ils exploitent les innovations et les données massives (big data) à leur avantage, repensent leurs modèles d'activités et adaptent toutes les composantes de leurs processus. Ils se livrent à des activités de communication et proposent leurs produits et services sur tous les canaux, et répondent 24h sur 24 et 7 jours sur 7 aux attentes croissantes de leurs clients.

Les bouleversements en cours s'accompagnent d'opportunités, et, manifestement, les distributeurs qui sauront être réactifs, s'adapter et innover seront ceux qui seront les mieux armés pour réussir.

Travel retailing, la distribution liée aux voyages

Plus d'un milliard de personnes – soit environ 15 % de la population mondiale – effectuent des voyages internationaux chaque année au cours desquels elles dépensent plus d'un trillion de dollars américains¹. C'est pourquoi des sociétés comme Pernod Ricard et L'Oréal définissent le « travel retailing » comme leur « sixième continent », tandis que Luxottica estime que ses ventes dans les aéroports constituent « la Formule 1 de la distribution ».

Le tourisme international continue de progresser au-delà des attentes, et les ventes croissent de plus de 12 % par an depuis 2009². La moitié de cet essor est due à l'augmentation du nombre de voyageurs, particulièrement ceux originaires des pays émergents comme la Chine. La seconde moitié est due à l'envie des voyageurs de faire des achats sur leur trajet et à l'étranger (et à la capacité accrue des détaillants d'y répondre).

Les classes moyennes en expansion des pays émergents visitent les capitales mondiales et dynamisent les ventes, particulièrement celles des produits de luxe, ce qui a un effet favorable sur les économies développées, comme celle des Etats-Unis et de l'Europe. Plus de la moitié des 16 milliards d'euros de ventes de l'industrie du luxe de la France est réalisée par les touristes³. Par conséquent, en 2015, les distributeurs devraient répondre aux besoins des voyageurs à fort pouvoir d'achat, particulièrement des touristes des marchés émergents, pour stimuler la croissance.

Le « travel retailing » offre de nouvelles opportunités d'entrer en contact avec les consommateurs. Les voyageurs ont souvent la possibilité de faire du shopping en toute tranquillité en raison des temps d'attente dans les aéroports, et les voyages internationaux suscitent souvent un sentiment de réussite personnelle, favorisant l'expérimentation et l'envie de s'accorder de « petits plaisirs ».

¹ « Travel Retail: A Sixth Continent with 1 billion Consumers », Luxury Society, 24 juin 2014. <http://luxurysociety.com/articles/2014/06/travel-retail-a-sixth-continent-with-1-billion-consumers>

² « Airport shopping: The sixth continent », The Economist, 10 mai 2014. <http://www.economist.com/news/business/21601885-battle-catch-people-golden-hour-they-board-getting-ever-more>

³ « Inside France's €16.8 Billion Luxury Goods Market », Luxury Society, 13 février 2014. <http://luxurysociety.com/articles/2014/02/inside-frances-168-billion-luxury-goods-market>

Pour tirer parti de ces opportunités, de nombreuses sociétés travaillent à renforcer la notoriété de leurs marques dans les pays émergents, même lorsque les consommateurs visés ne sont pas en mesure de les acheter dans leur pays d'origine. Ces consommateurs ont à cœur d'acquiescer les produits de ces marques étrangères et de luxe lorsqu'ils voyagent, en particulier dans les pays développés. Ces derniers offrent en effet une vaste sélection de produits disponibles et des prix comparativement avantageux puisqu'ils ne sont pas grevés des taxes d'importation élevées dans leur pays d'origine.

Par conséquent, les aéroports sont devenus des lieux de distribution : leurs boutiques ont évolué et tendent à présent à être dominées par la mode et le luxe plutôt que par les « duty free shops » du passé. Les aéroports sont également devenus des laboratoires et une importante source de données, permettant aux sociétés de conduire des expérimentations. Ainsi, le World Duty Free Group (WDFG), le distributeur phare de l'aéroport de Londres-Heathrow, exploite les données de l'aéroport pour mieux se préparer à l'arrivée des passagers internationaux et s'assurer de la présence de vendeurs ayant les mêmes sensibilités culturelles et parlant leur langue. Il peut même reconfigurer les étals et vitrines pour les adapter aux goûts nationaux des voyageurs de passage.

La distribution mobile

Selon les prévisions, 65 % de la population mondiale utiliseront un téléphone portable d'ici à 2015 et 83 % des connexions à Internet s'effectueront par l'intermédiaire d'un dispositif portable⁴. Il n'est donc pas surprenant d'estimer que la distribution par dispositifs mobiles continuera à fortement progresser. Au cours des trois prochaines années, les ventes mondiales par téléphone portable devraient dépasser 638 milliards de dollars US, soit le volume des ventes du commerce électronique mondial de l'année dernière⁵.

L'introduction d'accessoires vestimentaires connectés, comme les lunettes Google et la montre d'Apple, ouvre de nouvelles possibilités d'entrer en contact avec les consommateurs, et les distributeurs n'omettront pas d'observer attentivement les évolutions dans ce domaine. Le marché de la montre intelligente, estimé à 1,4 milliard de dollars US, devrait monter en flèche à 10 milliards d'ici à 2018⁶. Sur la même période, le volume des ventes sur la gamme complète des accessoires vestimentaires connectés atteindra, selon les estimations, 30 milliards de dollars US. D'aucuns prédisent que certains consommateurs effectueront des achats par l'intermédiaire de ces objets connectés dès 2015.

Les distributeurs devront donc s'adapter en proposant des sites Web gratuits accessibles à l'intérieur de leurs magasins en Wi-Fi et par des fonctionnalités permettant l'usage des dispositifs mobiles personnels.

Les paiements par téléphone portable joueront un rôle important – Forrester estime qu'ils s'élèveront à 90 milliards de dollars US d'ici à 2017 – de même que le marketing géodépendant. Wal-Mart, eBay et Amazon ont déjà créé des expériences client mobiles, d'utilisation simple - et d'autres suivront. Les utilisateurs veulent certes recevoir des informations et offres en temps réel, personnalisées et pertinentes, mais les distributeurs devront doter ces services de mécanismes robustes, à même d'assurer la sécurité et le respect de la vie privée. La confiance, la transparence et la protection des informations clients seront essentielles pour s'assurer de la loyauté des clients lorsque la distribution par dispositifs mobiles deviendra la norme.

La distribution à rythme accéléré

Une vitesse accrue est une tendance de fond de la distribution depuis plus d'une décennie. Ce phénomène vaut pour la « mode éphémère » (vendre en magasin aussi rapidement que possible la mode « dernier cri »), pour les produits à disponibilité restreinte et les ventes flash destinés à susciter un sentiment d'urgence et un achat immédiat, pour les structures éphémères visant à mettre rapidement sur le marché des produits et services et « créer l'événement », ainsi que pour les caisses et les bornes en libre-service mises à disposition pour réduire l'attente.

En 2015, les distributeurs mettront certainement l'accent sur la rapidité pour répondre aux désirs des clients. La génération du Net aiguillonnera ce phénomène, car elle est la plus nombreuse, dispose d'un fort pouvoir d'achat et est très influente. Elle préfère une réponse rapide et une gratification immédiate, et les distributeurs veilleront à la satisfaire. Amazon et Google proposent la livraison le jour même dans certaines zones, aussi faut-il s'attendre à ce que les autres sociétés leur emboîtent le pas : la plage horaire de livraison se raccourcira et sera plus précise.

Cette évolution ne va pas être immédiate, bien sûr, mais les pionniers en ce domaine testent intensivement les possibilités. La société Amazon a étendu ses services de livraison dans la journée à certaines régions des Etats-Unis et à certaines villes du Royaume-Uni, de l'Allemagne et du Canada. Elle a récemment testé les livraisons par taxi et attend le feu vert de l'Administration fédérale de l'aviation pour lancer son service Prime Air, qui assurera des livraisons par drones en 30 minutes. Pour répondre au désir de vitesse des consommateurs, l'efficacité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement revêt une importance plus grande que jamais.

La livraison des produits le jour même ne deviendra probablement pas la norme pour tous les distributeurs, mais tel sera le cas pour la disponibilité immédiate des informations. Les distributeurs devront satisfaire les attentes à cet égard d'un nombre croissant de consommateurs. Ils devront optimiser leurs informations pour apporter aux consommateurs les contenus dont ceux-ci ont besoin tout en

⁴ « Two Billion Smartphone Users By 2015: 83% of Internet Usage From Mobiles », DazeInfo, 23 janvier 2014. <http://www.dazeinfo.com/2014/01/23/smartphone-users-growth-mobile-internet-2014-2017/>

⁵ « US E-Commerce Growth Is Now Far Outpacing Overall Retail Sales », Business Insider, 2 avril 2014. <http://www.businessinsider.com/us-e-commerce-growth-is-now-far-outpacing-overall-retail-sales-2014-4>

⁶ « Apple Smartwatch Launch Boost to Wearables », Women's Wear Daily, 10 octobre 2014. <http://www.wwd.com/media-news/digital/apple-unveils-smartwatch-7890678?src=n/newsAlert/20140909-3Pui>

réduisant les temps de chargement de ces derniers, particulièrement pour les dispositifs mobiles connectés par réseau cellulaire ou Wi-Fi, afin que les consommateurs puissent aisément et rapidement trouver l'information ou le produit dont ils ont besoin.

Experience retailing, la distribution orientée vers l'expérience client

La distribution n'est plus seulement affaire de produits, mais aussi d'expérience client. Les clients veulent que leurs activités d'achat s'accompagnent de divertissements, de composantes éducatives, d'émotions, de séduction et de découvertes. Les distributeurs explorent de nouvelles modalités d'enrichissement de l'expérience de leurs clients : défilés de mode, festivals de musique, tablettes et écrans interactifs, campagnes sur les médias sociaux et participation des clients à la création et au marketing des produits. La Legaspi Company a même transformé des centres commerciaux en difficulté en centres culturels hispaniques permettant de répondre à tous les besoins d'une famille – épicerie, soins dentaires et médicaux, habillement, loisirs, services bancaires, et espaces pour activités religieuses – et a ainsi vu augmenter les recettes et la fréquentation de ces centres de 30 %.

Il convient de noter que malgré ces nouvelles formes de captation des clients – qu'elles interviennent au sein des magasins, en ligne, au domicile ou dans la rue, les consommateurs veulent toujours que leur expérience d'achat soit transparente et homogène. Ils veulent visualiser les informations en ligne, accéder aux coupons de réduction, être informés des promotions et de la disponibilité en stock, à tout moment et sur tout dispositif électronique. Ils souhaitent que les messages et informations portant sur les produits et prix soient cohérents sur tous les canaux, qu'ils soient reçus ou collectés et qu'ils soient véhiculés par la publicité ou les médias sociaux, au sein des magasins ou sur Internet, par les vendeurs en magasin ou le service client téléphonique. Ils veulent pouvoir commander, collecter, envoyer, recevoir et retourner les produits en tous lieux. Pour acquiescer la souplesse nécessaire pour répondre à de telles attentes, certains distributeurs devront modifier leur fonctionnement interne, éliminer les cloisonnements entre services et améliorer la collaboration interfonctionnelle.

Les sites Web et e-mails personnalisés sont devenus la norme, et les consommateurs attendent que cette personnalisation s'étende à leur expérience en magasin. Les distributeurs ont à présent la possibilité d'envoyer des messages textuels personnalisés aux clients en magasin et d'adapter les interactions à chaque individu. Ils investiront donc dans l'analyse de « données massives » (big data) pour parvenir à cette personnalisation. Toutefois, la confiance sera déterminante, car les consommateurs craindront une atteinte à leur vie privée. Les distributeurs devront donc faire preuve de transparence quant à leurs modes de collecte et d'utilisation des données, et convaincre les clients de l'avantage que constitue pour eux la personnalisation de leur expérience d'achat.

La distribution innovante

En 2015, le secteur de la distribution continuera à être bouleversé par de nouvelles technologies et une concurrence innovante. Il n'y aura pas de recette unique du succès qui sera multiforme et empruntera de multiples formats et canaux. Nous assisterons à la réduction des frontières entre secteurs, mais aussi à des spécialisations monoproduit, comme celle du distributeur de lunettes Warby Parker. La distribution aura toujours des détaillants atypiques, créateurs d'innovation, comme Verizon et son magasin de destination Mall Of America. Les systèmes de points de vente mobiles permettront toujours l'implantation judicieuse de magasins, camions et kiosques éphémères. Les distributeurs seront verticalement intégrés et verticalement transparents, comme Zady. Dans certains cas, les intermédiaires disparaîtront complètement – il n'y aura plus ni magasin, ni stock, ni entrepôt – au profit d'une production sur commande passée directement auprès du fabricant, comme c'est le cas pour Awl & Sundry et Made.com. La ligne de partage entre distributeurs et fabricants commencera à s'estomper de manières différentes, comme c'est le cas pour le service Creative Expressions d'Amazon, intégré à sa boutique d'impression 3D.

Il faut s'attendre à voir davantage de distributeurs innover. Nombre d'entre eux ont consenti de lourds investissements dans leur bureau d'innovation comme notamment Nordstrom, Wal-Mart, Staples, Amazon et The Home Depot. Ils s'emparent des technologies et les exploitent de façon créative. Par exemple, Lowe a créé un robot multilingue, capable de scanner et d'identifier un article apporté par un client, d'accéder instantanément aux informations y ayant trait et d'aider le client à le trouver dans le magasin. Avec l'Internet des objets, nous pouvons nous attendre à des innovations comme, par exemple, les achats et livraisons automatiques aux maisons et réfrigérateurs connectés.

L'avenir immédiat de la distribution se décline en termes d'adaptation et d'ouverture au changement. Le rythme effréné des innovations et les perturbations qu'elles engendrent ne s'arrêteront pas, tout comme les surenchères dans les demandes des clients. Pour réussir dans cet environnement, les distributeurs répondront rapidement aux menaces et opportunités par des innovations. A cette fin, ils devront mettre en œuvre une stratégie de connexion, des fonctionnalités et des initiatives spécifiques en tirant parti des éclairages fournis par les données sur le marché.

Bien sûr, un déploiement réussi exige talents et compétences. Les distributeurs devront s'efforcer d'identifier, de recruter et de retenir les éléments les plus brillants. En réalité, ils ne pourront réunir au sein de leur personnel tous les talents voulus, aussi devront-ils mettre en place un dispositif de partenariats et de ressources spécialisées. Ils pourront ainsi rapidement faire appel aux personnes compétentes pour mettre en œuvre les innovations voulues en matière d'offre de produits, de modèles d'activités et de séduction des consommateurs, qui leur permettront de se démarquer et de conserver une longueur d'avance sur la concurrence.

Les perspectives de l'économie mondiale

L'économie mondiale est en perte de vitesse, et plusieurs économies importantes sont en proie à des difficultés croissantes. Parmi elles, la Chine et l'Eurozone – de même que des marchés émergents clés comme le Brésil et la Russie – suscitent les plus fortes préoccupations. La croissance de la Chine, qui s'efforce de trouver un équilibre entre la nécessité d'éviter un essor excessif du crédit et le désir de préserver le dynamisme de l'économie, s'est ralentie. En Europe, la contraction des marchés du crédit fait obstacle à une reprise du rythme normal de la croissance économique.

Dans le paysage mondial, les économies américaine et britannique sont les plus prometteuses. Les Etats-Unis semblent être sur la voie d'une croissance rapide autonome, associée à une faible inflation. L'un des facteurs de cette croissance est la progression considérable de la production de pétrole qui, en outre, a réduit les coûts de l'énergie dans l'ensemble du monde. La baisse des prix de l'énergie engendre des difficultés pour les pays exportateurs de pétrole comme la Russie et le Venezuela, mais est bénéfique pour les pays consommateurs de pétrole comme l'Inde et le Japon.

Examinons à présent quelques-uns des phénomènes ayant un impact sur l'économie mondiale.

L'évolution de la politique monétaire américaine

La Réserve fédérale a mis fin à son programme de rachat d'actifs et étudie à présent la date à laquelle elle relèvera les taux d'intérêt à court terme pour la première fois depuis huit ans. Cette évolution, dans la perspective de taux d'intérêt plus élevés, tire vers le haut le cours du dollar américain et exerce une pression à la baisse sur les autres monnaies. De ce fait, les banques centrales des pays émergents ont dû rehausser leurs taux d'intérêt, ralentissant ainsi la croissance. Cette croissance atone se manifeste dans des pays aussi divers que le Brésil, la Turquie, l'Indonésie, l'Afrique du Sud, la Russie et l'Argentine. Un retour à la normale de la politique monétaire américaine favorisera une stabilisation des taux d'intérêt dans les pays émergents.

La production d'énergie aux Etats-Unis

Elle a augmenté très rapidement grâce à la nouvelle technologie de fracturation hydraulique des formations géologiques schisteuses. La production accrue d'énergie aux Etats-Unis a entraîné une baisse des prix de l'énergie dans l'ensemble du monde, ainsi qu'une réduction du déficit commercial et a contribué à soutenir la croissance du pays, à améliorer la compétitivité des producteurs américains à forte intensité énergétique et à juguler l'inflation mondiale, particulièrement dans les économies développées. Elle a eu aussi un effet dommageable sur les producteurs de pétrole comme la Russie, le Venezuela et le Nigeria. En revanche, la chute des prix de l'énergie a renforcé le pouvoir d'achat des ménages des pays consommateurs d'énergie et est donc bénéfique pour les distributeurs.

La crise en Ukraine

Le conflit entre la Russie et l'Ouest à propos de l'Ukraine, qui a conduit l'Union européenne et les Etats-Unis à prendre des sanctions contre la Russie, pénalise l'économie russe et, par voie de conséquence,

l'économie de la zone euro. La crainte de nouvelles sanctions a pour effet de geler les investissements en Russie et en Allemagne. L'économie allemande enregistre un net recul dû, pour partie, aux problèmes avec la Russie. Quelque 6 000 sociétés allemandes ont investi en Russie et sont tributaires de la vente de leurs produits et services dans ce pays. Chaque aggravation de la crise engendre un repli sur la sécurité, qui renforce le dollar et abaisse le rendement des bons du Trésor américains.

Le ralentissement des investissements chinois

La décélération de l'économie chinoise, qui s'est traduite par un fléchissement de la croissance des investissements en actifs, a provoqué un recul marqué des prix des matières premières mondiales, avec des répercussions préjudiciables sur des pays comme l'Australie, le Brésil, l'Indonésie et le Chili. En outre, le système financier chinois est vulnérable en raison de la forte augmentation de la dette du système bancaire parallèle.

Les tendances démographiques

Le ralentissement de la croissance de la population active et l'augmentation du nombre de retraités aux Etats-Unis, au Japon, en Europe et en Chine pèsent sur les perspectives de croissance. En outre, ces tendances démographiques contraignent les gouvernements à dépenser davantage en pensions de retraite et soins de santé. La manière d'aborder ce problème varie selon les pays. En Chine, le gouvernement lève progressivement les restrictions sur le nombre d'enfants et, par conséquent, favorise une plus forte natalité. Au Japon, le gouvernement encourage une plus grande participation des femmes à la population active. En Europe et aux Etats-Unis, un débat fait rage quant à la proportion dans laquelle il convient d'autoriser et d'encourager l'immigration. Les partisans de l'immigration la considèrent comme un moyen de rehausser le rapport entre actifs et retraités et ainsi d'alléger le poids des pensions de retraite. De plus, l'immigration est à même de dopper le taux de croissance économique. Dans le même temps, les pays qui ont une population jeune sont appelés à connaître une croissance économique relativement forte. C'est notamment le cas de nombreux pays d'Amérique latine, du Moyen-Orient et de l'Afrique.

L'ubiquité de l'Internet

Internet a déjà fortement modifié un très grand nombre de secteurs d'activité comme la vente de livres et de musique, les voyages, l'assurance, la banque et les loisirs. Il tire les prix à la baisse, élimine un grand nombre de postes de travail intermédiaires, renforce la demande en personnel hautement qualifié et exacerbe les inégalités de revenus. Il favorise le travail et le shopping à domicile et réduit ainsi la demande de véhicules, d'énergie et d'immobilier commercial.

Nous allons maintenant nous intéresser de plus près aux principales économies mondiales et à leurs effets sur le secteur de la distribution.

Etats-Unis

L'économie américaine a été vigoureuse. A présent, la plupart des indicateurs nous invitent à attendre une forte croissance en 2015 et au-delà. La production industrielle, l'emploi et les ventes de détail affichent de bons résultats. Même l'immobilier, qui présentait des signes de faiblesse au début de 2014, a récemment amorcé une légère reprise. L'économie supporte bien la fin de la politique monétaire agressive (de l'assouplissement quantitatif) de la Réserve fédérale. La seule incertitude porte sur la date à laquelle la Réserve fédérale relèvera finalement les taux d'intérêt à court terme, une mesure qu'elle n'a pas prise depuis huit ans. A la fin de l'année 2014, l'inflation est toujours très réduite et le niveau modéré des augmentations de salaires concourt à prolonger la période de faibles taux d'intérêt. La Réserve fédérale se doit d'établir un équilibre entre deux objectifs : une faible inflation et un faible chômage. Le calendrier d'une augmentation des taux d'intérêt à court terme sera tributaire de ces indicateurs, mais peut-être plus fortement du niveau des attentes en matière d'inflation.

Les consommateurs, qui ont remboursé une partie substantielle de leurs dettes, dépensent à un rythme soutenu alors même que les salaires sont demeurés relativement stables. Les entreprises ont thésaurisé les liquidités et se sont lancées frénétiquement dans des rachats de leurs actions. On peut donc s'attendre à un rebond des investissements l'année prochaine, compte tenu de la croissance de la demande. Malgré une croissance molle des pays de l'autre côté de l'Atlantique, les exportations sont assez satisfaisantes grâce à la compétitivité accrue que procurent les faibles prix du pétrole. La politique budgétaire est essentiellement neutre et ne variera probablement pas beaucoup d'ici la fin du mandat de l'actuel président.

En revanche, l'écart entre les revenus continue à se creuser, ce qui nuit aux dépenses de consommation, car seule une faible proportion des consommateurs ont des revenus élevés. Du fait de l'absence de réforme du gouvernement en matière d'immigration, le pays est confronté à une pénurie de travailleurs qualifiés, particulièrement dans le secteur de la technologie de l'information. Enfin, il est possible que certains membres du Congrès s'opposent à un relèvement du plafond de la dette. Si tel était le cas, les prix des actifs, les investissements des entreprises et les embauches pourraient en souffrir temporairement.

Europe

La zone euro est en difficulté. Après un début d'année prometteur, l'économie de la région s'est rapidement ralentie, y compris celle de l'Allemagne, qui est traditionnellement le moteur de la croissance européenne. La France est affaiblie, et l'Italie est de nouveau en récession. Parmi les principales économies de l'eurozone, seule l'Espagne connaît un rebond de croissance significatif, bien que le chômage y demeure particulièrement élevé. La zone euro est confrontée à plusieurs problèmes :

- Premièrement, les marchés du crédit sont toujours déficients. Malgré un accroissement de la masse monétaire, les prêts bancaires reculent, ce qui signifie que nombre de banques de la région sont grevées de créances douteuses et que, pour assurer leur recapitalisation, elles

réduisent leurs prêts et vendent les actifs risqués. Ce phénomène atteint une ampleur particulièrement critique dans le sud de l'Europe où les spreads de crédit demeurent élevés en raison du sentiment de risque, décourageant l'emprunt. En outre, la peur de la déflation n'incite guère les entreprises à emprunter pour investir.

- Deuxièmement, l'austérité budgétaire a eu un impact défavorable sur la croissance. En Allemagne où le budget est à présent à l'équilibre, le gouvernement continue à vouloir imposer sur de nouvelles réductions des dépenses pour produire un surplus. Certaines des instances qui n'approuvent pas cette politique – notamment le FMI, le gouvernement américain, la BCE et de nombreux pays de la zone euro – ont demandé à l'Allemagne de renforcer ses dépenses d'infrastructure. L'idée est que de telles dépenses dynamiseraient la demande intérieure tant en Allemagne que dans le reste de l'Europe. Toutefois, l'Allemagne refuse fermement de recourir à une relance budgétaire.
- Troisièmement, de nombreux pays, comme la France et l'Italie, sont pénalisés par un marché du travail très réglementé qui réduit la productivité et les exportations. Bien que les deux gouvernements aient l'intention de réformer leur législation du travail, le rythme des réformes s'est révélé peu soutenu.
- Quatrièmement, la crise entre la Russie et l'Ukraine a eu un impact négatif sur les économies européennes – particulièrement celles de l'Allemagne, de la Finlande, de la Pologne et des pays baltes qui ont toutes des relations économiques significatives avec la Russie.

La Banque centrale européenne est la seule à déployer des efforts pour résoudre la situation. Elle a mis en œuvre une politique monétaire plus agressive, fondée sur des taux d'intérêt bas, des prêts directs aux banques et des achats d'actifs titrisés. D'aucuns craignent que son programme soit insuffisant. En outre, rien ne dit que la BCE sera prête à aller plus loin et à acheter des obligations souveraines, compte tenu de la forte opposition de l'Allemagne. Le programme de prêts n'a remporté qu'un succès restreint, les banques n'étant pas certaines que la demande en prêts bon marché sera suffisante. Les perspectives de croissance de la zone euro sont tout au plus modestes. Le risque d'une récession régionale significative demeure.

Quelques pays européens tirent leur épingle du jeu : la Grande-Bretagne, l'Irlande et l'Espagne. L'économie britannique se développe rapidement, accompagnée par une politique monétaire agressive et par des subventions publiques au logement. En revanche, la possibilité que la Grande-Bretagne sorte de l'Union européenne suscite des préoccupations croissantes. En Irlande, la croissance a repris un rythme rapide, l'économie rebondissant après une très grave dépression. L'économie espagnole reprend de la vigueur grâce aux gains de productivité et à la modération salariale, deux facteurs ayant concouru à améliorer la compétitivité du pays à l'exportation. Toutefois, l'Espagne est aux prises avec un taux de chômage très élevé.

Chine

L'économie chinoise connaît un ralentissement et continue à présenter des signes de faiblesse, malgré les efforts du gouvernement pour inverser cette tendance. La croissance est actuellement légèrement supérieure à 7,0 % ; un tel rythme, s'il persistait, serait le plus lent depuis deux décennies. Si cette croissance semble élevée par rapport à celle des économies développées, elle est faible selon les critères de la Chine. De plus, une croissance inférieure à ce niveau ne permettrait pas d'absorber les travailleurs qui quittent les zones rurales pour s'établir dans les zones urbaines, ce qui serait générateur de chômage élevé. Et, en l'absence de migration des travailleurs, la Chine ne se développerait pas, faute de gains de productivité dus à la reconversion de la main-d'œuvre de l'agriculture vers l'industrie. La Chine ne peut donc se permettre de croître plus lentement. Quelles sont les raisons de l'actuelle décélération ?

- Premièrement, les marchés d'exportation, comme l'Europe, sont atones. Même le marché américain n'est plus aussi vigoureux qu'il l'a été par le passé pour la Chine. En outre, les salaires et la monnaie se sont renchérissés et ont donc réduit la compétitivité des exportations chinoises. De ce fait, certaines capacités de production ont quitté la Chine. Les entreprises se tournent vers d'autres pays pour la production de marchandises destinées à l'exportation. Les opérations de montage de base se déplacent de la Chine vers le Viêt-Nam, l'Indonésie et d'autres pays.
- Deuxièmement, le gouvernement a essayé de limiter la croissance du système bancaire parallèle. Les prêts accordés par des canaux étrangers au système bancaire classique ont engendré des investissements excessifs dans l'immobilier, les infrastructures et l'industrie lourde. Le volume croissant des actifs improductifs menace la stabilité du système financier, mais les efforts de limitation de ce secteur parallèle ont contribué au fléchissement de la croissance. Le gouvernement est déchiré entre le désir de réduire les risques financiers et celui d'éviter un brusque ralentissement. Il a pris des mesures pour restreindre la croissance du secteur bancaire parallèle et simultanément pour tenter de promouvoir des formes plus classiques de crédit. Il n'a jusqu'à présent pas réussi à libéraliser le système financier.
- Troisièmement, la modeste relance budgétaire mise en œuvre en 2014 touche à sa fin et cesse donc de stimuler l'économie.
- Quatrièmement, la répression de la corruption par le gouvernement a gelé les dépenses de consommation haut de gamme ainsi que les investissements dans certaines activités.

D'importantes réformes devront être mises en œuvre pour que la Chine conserve une forte croissance. Le gouvernement a proposé de telles réformes, qui sont restées lettre morte. Elles devraient porter sur la libéralisation des services financiers, l'amélioration de la gestion des entreprises publiques, la création de conditions de concurrence équitables pour les entreprises privées, la protection des droits de propriété, le renforcement du système de protection sociale des consommateurs pour dynamiser les dépenses et l'accroissement des investissements dans l'éducation et la santé publique. Pour l'heure, les

perspectives de réforme sont floues dans la mesure où les dirigeants politiques hésitent à choisir entre les objectifs de court terme et de long terme.

Japon

Sous la direction du Premier ministre, M. Shinzo Abe, le Japon a engagé une politique monétaire très agressive comportant des achats massifs d'actifs, de même ordre que l'assouplissement quantitatif mis en œuvre par la Réserve fédérale américaine. A la fin de 2014, la Banque du Japon a intensifié le rythme des achats d'actifs. Cette politique a dynamisé l'inflation, affaibli le yen, augmenté le prix des actions et réduit les coûts réels d'emprunt. Si elle a initialement relancé l'activité économique au début de 2013, celle-ci s'est depuis repliée. De plus, une augmentation majeure des taxes en avril 2014 a rapidement conduit à un recul de l'activité économique dont le Japon ne s'est pas encore remis. Une nouvelle augmentation des taxes prévue en 2015 menace de saper la reprise, et, à la date où nous écrivons, nul ne sait si le gouvernement appliquera cette seconde augmentation. Les salaires ne croissent pas au même rythme que l'inflation de sorte que le pouvoir d'achat réel des consommateurs régresse. De plus, les entreprises hésitent à investir sans être certaines que l'inflation se maintiendra. Elles craignent qu'un retour de la déflation ne réduise la rentabilité de leurs investissements. Les perspectives de croissance sont donc incertaines. Nombre d'entreprises espèrent que le Premier ministre mettra en œuvre la composante déréglementation de son plan d'actions, l'« Abenomics ». Mais, M. Abe a jusqu'ici montré peu d'empressement à agir sur les questions politiquement difficiles.

La question à propos de laquelle le Premier ministre s'est montré très déterminé est celle d'une intégration accrue des femmes à la vie active. Au Japon, le taux d'activité des femmes est considérablement inférieur à celui qui prévaut dans les autres économies développées. M. Abe est convaincu qu'une augmentation de la participation des femmes aura pour effet d'accélérer la croissance économique. En outre, elle allégerait les difficultés liées aux pensions de retraite et accroîtrait probablement la modernisation et la consolidation du secteur de la distribution.

Autres marchés émergents

Brésil

L'économie brésilienne est en récession. Ce recul tient à l'effondrement du prix des matières premières (dû au ralentissement de l'économie chinoise), à la politique de taux d'intérêt élevés menée par la banque centrale pour combattre l'inflation et stabiliser la monnaie, et au manque de confiance des entreprises engendré par une politique de forte réglementation et de protectionnisme. L'élection fin 2014 a reconduit pour un second mandat la présidente Dilma Rousseff. A la date de rédaction du présent rapport, nul ne sait si elle répondra à la demande des entreprises quant à des mesures favorisant l'économie de marché.

Les perspectives économiques sont dégradées, car l'affaiblissement de la monnaie se poursuivra probablement en raison de l'évolution imminente de la politique monétaire américaine. La banque centrale

sera sans doute contrainte de maintenir des taux d'intérêt élevés. De plus, la demande intérieure brésilienne sera probablement freinée par l'endettement élevé des ménages par rapport à leur revenu disponible. Le ralentissement économique de la Chine et le manque de compétitivité des produits manufacturés engendreront sans doute un recul des exportations.

Inde

En Inde, les élections législatives de 2014, hautement significatives, ont conduit M. Narendra Modi au poste de Premier ministre. Pour la première fois depuis trente ans, le Premier ministre est issu d'un parti qui dispose d'une majorité au Parlement, renforçant ainsi les perspectives de réformes. Toutefois, il n'a guère proposé de lois réformatrices au cours des six premiers mois de son gouvernement. Ses partisans espèrent qu'il déréglémentera le marché industriel et le marché du travail, réduira les subventions coûteuses, renforcera les investissements en infrastructures, négociera une libéralisation du commerce et assouplira les restrictions aux investissements étrangers. La mise en œuvre de telles mesures serait susceptible d'améliorer grandement les perspectives de croissance de l'Inde. En attendant, la croissance demeure inférieure à son potentiel. La banque centrale a réussi à modérer les attentes inflationnistes, ce qui devrait avoir un effet positif sur la croissance.

Russie

L'économie russe est mal en point. La crise ukrainienne et l'instauration de sanctions ont provoqué une fuite massive de capitaux et une chute brutale de la monnaie. La banque centrale a donc été contrainte de relever fortement, et à plusieurs reprises, les taux d'intérêt. Les investissements se sont taris, notamment les investissements étrangers. De plus, l'effondrement mondial des prix du pétrole a renforcé l'affaiblissement de la monnaie et les préoccupations quant à la capacité des débiteurs russes à servir leurs dettes extérieures. Les sanctions qui ont été prises signifient que certaines grandes sociétés russes auront du mal à refinancer leur dette étrangère en raison d'un accès restreint aux marchés financiers étrangers. Certaines compagnies d'énergie n'auront pas accès aux technologies nécessaires pour exploiter les réserves de l'Arctique. La production pétrolière régressera donc probablement en l'absence d'une levée des sanctions.

Pour remédier à la détérioration des relations économiques entre la Russie et l'Ouest, le gouvernement russe essaie de se tourner vers la Chine en tant que source de capitaux et marché d'exportation. Ce pays ne constituera probablement pas un substitut adéquat à l'Europe. A long terme, la Russie devra faire face à la concurrence des Etats-Unis, susceptibles d'accroître leurs exportations de pétrole et de gaz naturel liquide vers l'Europe. Les perspectives économiques de la Russie sont donc incertaines.

Mexique

A l'heure actuelle, l'économie mexicaine ne connaît pas une forte croissance. Cela n'a pas empêché les investisseurs de se montrer enthousiastes. A cela, deux principales raisons. Premièrement, le gouvernement réformiste mexicain a libéralisé les investissements étrangers dans le secteur de l'énergie, déréglémenté les télécommunications et les médias et tenté de mettre fin à la corruption des pouvoirs publics. Deuxièmement, le Mexique bénéficie actuellement d'une renaissance de ses industries manufacturières du fait de la hausse des salaires en Chine (et, par conséquent, de coûts de la main-d'œuvre plus concurrentiels au Mexique), de la baisse des prix de l'énergie en Amérique du Nord et d'un rebond de la demande américaine. Les perspectives du Mexique sont donc tout à fait favorables.

Afrique

L'Afrique sub-saharienne est la deuxième région économique du monde qui croît le plus rapidement après l'Asie de l'Est. Ce phénomène est dû à la confluence de facteurs positifs et notamment à des investissements étrangers substantiels dans la production de matières premières, à des exportations soutenues de matières premières, à une meilleure gouvernance dans plusieurs pays, à la résolution des conflits civils dans divers pays, à la jeunesse de la population qui a accru la population active et à une élévation de la demande intérieure dans les économies les plus importantes d'Afrique. Bien que les prix des matières premières aient baissé, les perspectives de croissance de l'Afrique demeurent positives. La classe moyenne montante contribue à la modernisation de la distribution et à l'expansion des débouchés commerciaux. Enfin, l'Afrique est devenue un marché surprenant d'expérimentation du commerce mobile.

Les Champions mondiaux de la distribution 2013

Classement (exercice 2013)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution 2013 (US\$ mil)	Chiffre d'affaires groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Résultat net groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant 2013	Nombre de pays d'activité 2013	Taux de croissance 2008-2013 ²
1	Wal-Mart Stores, Inc.	États-Unis	476 294	476 294	16 695	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	28	3,3%
2	Costco Wholesale Corporation	États-Unis	105 156	105 156	2 061	Cash & Carry/Warehouse club	9	7,7%
3	Carrefour S.A.	France	98 688	101 844	1 812	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	33	-3,0%
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Allemagne	98 662 ^e	98 662 ^e	s.o.	Magasin discount	26	6,5%
5	Tesco PLC	Royaume-Uni	98 631	100 213	1 529	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	13	2,9%
6	The Kroger Co.	États-Unis	98 375	98 375	1 531	Supermarché	1	5,3%
7	Metro Ag ³	Allemagne	86 393 ^e	86 393 ^e	588	Cash & Carry/Warehouse club	32	-0,9%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Allemagne	81 090 ^e	81 090 ^e	s.o.	Magasin discount	17	5,5%
9	The Home Depot, Inc.	États-Unis	78 812	78 812	5 385	Aménagement de la maison	4	2,0%
10	Target Corporation	États-Unis	72 596	72 596	1 971	Grand magasin discount	2	2,9%
11	Walgreen Co.	États-Unis	72 217	72 217	2 450	Drugstore/Pharmacie	2	4,1%
12	CVS Caremark Corporation	États-Unis	65 618	126 761	4 592	Drugstore/Pharmacie	3	6,0%
13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	63 468	64 613	2 023	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	29	11,1%
14	Groupe Auchan SA	France	62 444	63 859**	1 109**	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	13	4,0%
15	Amazon.com, Inc.	États-Unis	60 903	74 452	274	Hors magasin	14	26,7%
16	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Allemagne	59 704**	61 399**	s.o.	Supermarché	1	5,9%
17	Aeon Co., Ltd.	Japon	57 986**	64 271**	835	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	10	3,9%
18	Woolworths Limited	Australie	54 457	55 974	2 258	Supermarché	2	4,3%
19	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japon	54 258**	56 600**	1 890	Commerce de proximité/magasin de station service	18	-0,1%
20	Lowe's Companies, Inc.	États-Unis	53 417	53 417	2 286	Aménagement de la maison	4	2,1%
21	Rewe Combine	Allemagne	51 109**e	55 745**e	266	Supermarché	11	3,5%
22	Wesfarmers Limited	Australie	50 711	55 265	2 076	Supermarché	2	4,8%
23	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	47 671**e	60 569**e	s.o.	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	7	5,4%
24	Koninklijke Ahold N.V.	Pays-Bas	43 321**	43 321**	3 370	Supermarché	7	4,9%
25	Best Buy Co., Inc.	États-Unis	42 410	42 410	523	Électronique	5	-1,2%
26	J Sainsbury plc	Royaume-Uni	38 031	38 076	1 138	Supermarché	1	4,8%
27	ITM Développement International (Intermarché)	France	37 351**e	52 998**e	s.o.	Supermarché	6	2,0%
28	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Pays-Bas	36 495	37 288	4 339	Autre secteur	43	5,6%
29	Sears Holdings Corp.	États-Unis	36 188	36 188	- 1 116	Grande surface	3	-5,0%
30	Safeway Inc.	États-Unis	35 011	36 139	3 522	Supermarché	3	-4,1%
31	Loblaw Companies Limited	Canada	30 697**	31 446**	612	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	2	0,5%
32	Publix Super Markets, Inc.	États-Unis	29 148	29 148	1 654	Supermarché	1	3,9%
33	Delhaize Group SA	Belgique	28 037**	28 037**	243	Supermarché	9	2,1%
34	Macy's, Inc.	États-Unis	27 931**	27 931**	1 486	Grande surface	3	2,3%

¹ Le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe peuvent inclure les résultats d'activités autres que ceux des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

³ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

s.o. = sans objet

ne = non existant (créée par fusion et cession)

* Le revenu traduit les ventes en gros

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Classement (exercice 2013)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution 2013 (US\$ mil)	Chiffre d'affaires groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Résultat net groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant 2013	Nombre de pays d'activité 2013	Taux de croissance 2008-2013 ²
35	Wm Morrison Supermarkets PLC	Royaume-Uni	27 739	27 739	- 373	Supermarché	1	4,0%
36	The TJX Companies, Inc.	États-Unis	27 423	27 423	2 137	Vêtements/Chaussures	7	7,6%
37	Rite Aid Corporation	États-Unis	25 526	25 526	249	Drugstore/Pharmacie	1	-0,6%
38	Migros-Genossenschafts Bund	Suisse	25 010***	28 863**	847	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	3	1,4%
39	Système U, Centrale Nationale	France	24 706***	31 413***	s.o.	Supermarché	5	5,4%
40	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corée du Sud	24 601 ^e	25 955	810	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	6	17,5%
41	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	24 392 ^e	38 717**	5 243	Autre secteur	76	14,6%
42	Mercadona, S.A.	Espagne	23 954	23 954	684	Supermarché	1	4,8%
43	Albertson's LLC	États-Unis	23 000 ^e	23 000 ^e	s.o.	Supermarché	1	38,6%
44	Inditex, S.A.	Espagne	22 265**	22 265**	3 171	Vêtements/Chaussures	89	10,0%
45	H.E. Butt Grocery Company	États-Unis	20 330 ^e	20 330 ^e	s.o.	Supermarché	2	6,3%
46	Apple Inc. / Apple Retail Stores	États-Unis	20 228	170 910	37 037	Électronique	14	22,6%
47	Cencosud S.A.	Chili	19 855	20 889	505	Supermarché	5	11,3%
48	Empire Company Limited	Canada	19 829**	19 890**	230	Supermarché	1	7,3%
49	H & M Hennes & Mauritz AB	Suède	19 729	19 729	2 632	Vêtements/Chaussures	54	7,7%
50	Coop Group	Suisse	19 529	29 111	592	Supermarché	1	1,1%
51	A.S. Watson Group	Hong-Kong SAR	19 230**	19 230**	s.o.	Drugstore/Pharmacie	25	4,7%
52	Kohl's Corporation	États-Unis	19 031	19 031	889	Grande surface	1	3,0%
53	Yamada Denki Co., Ltd.	Japon	18 921**	18 921**	199	Électronique	7	0,2%
54	Groupe Adeo SA	France	18 197***	18 197***	s.o.	Aménagement de la maison	13	10,0%
55	OJSC "Magnit"	Russie	18 197	18 202**	1 118	Commerce de proximité/magasin de station service	1	27,9%
56	Dollar General Corporation	États-Unis	17 504	17 504	1 025	Magasin discount	1	10,9%
57	Kingfisher plc	Royaume-Uni	17 454	17 454	1 114	Aménagement de la maison	9	2,1%
58	X5 Retail Group N.V.	Russie	16 785	16 785	345	Magasin discount	2	15,0%
59	Suning Commerce Group Co., Ltd.	Chine	16 616	17 010	60	Électronique	3	16,3%
60	Marks and Spencer Group plc	Royaume-Uni	16 391	16 391	804	Grande surface	48	2,6%
61	The Gap, Inc.	États-Unis	16 148	16 148	1 280	Vêtements/Chaussures	54	2,1%
62	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	15 712	15 712	521	Magasin discount	3	12,3%
63	Coop Italia	Italie	15 211 ^e	16 901 ^g	s.o.	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	-0,2%
64	Meijer, Inc.	États-Unis	15 000 ^e	15 000 ^e	s.o.	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	1,8%
65	ICA Gruppen AB	Suède	14 952**	15 274**	219	Supermarché	6	1,7%
66	El Corte Inglés, S.A.	Espagne	14 789	19 055	232	Grande surface	5	-4,4%
67	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italie	14 438***	15 408***	s.o.	Supermarché	2	5,8%
68	John Lewis Partnership plc	Royaume-Uni	14 164**	14 164**	159	Supermarché	3	7,6%
69	Gome Home Appliance Group	Chine	13 441 ^e	13 782 ^g	s.o.	Électronique	1	3,2%
70	Otto (GmbH & Co KG)	Allemagne	13 355	17 100	239	Hors magasin	54	2,5%
71	S Group	Finlande	13 233	15 080	300	Supermarché	5	6,2%
72	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Espagne	13 076**	13 076**	260	Magasin discount	6	ne
73	Whole Foods Market, Inc.	États-Unis	12 917	12 917	551	Supermarché	3	10,2%
74	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japon	12 856	13 202	217	Grande surface	9	-1,5%
75	Co-operative Group Ltd.	Royaume-Uni	12 652	16 484	- 3 601	Supermarché	1	8,7%
76	Fast Retailing Co., Ltd.	Japon	12 639**	12 664**	1 033	Vêtements/Chaussures	30	14,3%
77	Toys "R" Us, Inc.	États-Unis	12 543	12 543	- 1 036	Autre secteur	38	-1,8%
78	China Resources Enterprise, Limited	Hong-Kong SAR	12 258	18 877**	406	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	5	22,4%
79	Alliance Boots GmbH	Suisse	12 170	37 150**	1 544	Drugstore/Pharmacie	14	1,4%

¹ Le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe peuvent inclure les résultats d'activités autres que ceux des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

³ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

s.o. = sans objet

ne = non existant (créée par fusion et cession)

* Le revenu traduit les ventes en gros

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Classement (exercice 2013)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution 2013 (US\$ mil)	Chiffre d'affaires groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Résultat net groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant 2013	Nombre de pays d'activité 2013	Taux de croissance 2008-2013 ²
80	Nordstrom, Inc.	États-Unis	12 166	12 540	734	Grande surface	1	8,0%
81	Staples, Inc.	États-Unis	12 160 ^e	23 114	620	Autre secteur	13	-1,0%
82	J. C. Penney Company, Inc.	États-Unis	11 859	11 859	- 1 388	Grande surface	2	-8,5%
83	BJ's Wholesale Club, Inc.	États-Unis	11 800 ^e	11 800 ^e	s.o.	Cash & Carry/Warehouse club	1	3,3%
84	Louis Delhaize S.A.	Belgique	11 689 ^e	11 689 ^e	s.o.	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	6	-4,4%
85	Dixons Retail plc	Royaume-Uni	11 560	11 560	- 113	Électronique	7	-2,9%
86	Bed Bath and Beyond Inc.	États-Unis	11 504**	11 504**	1 022	Autre secteur	4	9,8%
87	Spar Holding AG (formerly SPAR Österreichische Warenhandels-AG)	Autriche	11 411**	11 518**	251	Supermarché	8	2,2%
88	S.A.C.I. Falabella	Chili	11 377	12 523	1 004	Grande surface	5	11,4%
89	Metro Inc.	Canada	11 236**	11 236**	711	Supermarché	1	1,2%
90	E-MART Co., Ltd.	Corée du Sud	11 164	11 992	438	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	2	ne
91	NorgesGruppen ASA	Norvège	11 054**	11 483**	306	Magasin discount	1	6,6%
92	JD.com, Inc. (anciennement Beijing Jingdong Century Trade Co., Ltd. et 360buy Jingdong Inc.)	Chine	10 827	11 202	- 8	Hors magasin	78	123,6%
93	L Brands, Inc.	États-Unis	10 773**	10 773**	903	Vêtements/Chaussures	58	3,6%
94	Shoppers Drug Mart Corporation	Canada	10 742	10 742	584	Drugstore/Pharmacie	1	3,3%
95	J. Front Retailing Co., Ltd.	Japon	10 411	11 521	348	Grande surface	2	1,5%
96	Family Dollar Stores, Inc.	États-Unis	10 391	10 391	444	Magasin discount	1	8,3%
97	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	10 385**	11 449**	548	Autre secteur	1	4,9%
98	Dairy Farm International Holdings Limited	SAR	10 357	10 357	513	Supermarché	12	9,0%
99	Liberty Interactive Corporation	États-Unis	10 307	11 252	580	Hors magasin	9	5,0%
100	Ross Stores, Inc.	États-Unis	10 230	10 230	837	Vêtements/Chaussures	1	9,5%
101	Uny Group Holdings Co., Ltd.	Japon	10 156**	10 373**	66	Commerce de proximité/magasin de station service	3	-2,8%
102	Southeastern Grocers, LLC (formerly BI-LO Holding, LLC)	États-Unis	10 126 ^e	10 126 ^e	s.o.	Supermarché	1	32,2%
103	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	Allemagne	10 072** ^e	10 390**	s.o.	Aménagement de la maison	13	-12,0%
104	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong-Kong SAR	9 979**	9 979**	960	Autre secteur	6	33,3%
105	Dansk Supermarked A/S	Danemark	9 921	9 974	315	Magasin discount	4	-0,5%
106	Giant Eagle, Inc.	États-Unis	9 900** ^e	9 900** ^e	s.o.	Supermarché	1	3,8%
107	Shoptite Holdings Ltd.	Afrique du Sud	9 869**	9 869**	361	Supermarché	15	11,5%
108	Oxylane Groupe	France	9 829	9 829	s.o.	Autre secteur	22	8,3%
109	C&A Europe	Belgique/Allemagne	9 733 ^e	9 733 ^e	s.o.	Vêtements/Chaussures	21	3,0%
110	Menard, Inc.	États-Unis	9 500 ^e	9 500 ^e	s.o.	Aménagement de la maison	1	3,2%
111	Jumbo Groep Holding B.V.	Pays-Bas	9 420 ⁹	9 420 ⁹	s.o.	Supermarché	1	36,9%
112	Globus Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	9 349 ⁹	9 349 ⁹	s.o.	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	4	4,0%
113	CP ALL Public Company Limited	Thaïlande	9 286	9 300**	347	Commerce de proximité/magasin de station service	1	17,5%
114	AutoZone, Inc.	États-Unis	9 148	9 148	1 016	Autre secteur	4	7,0%
115	GameStop Corp.	États-Unis	9 040	9 040	354	Autre secteur	16	0,5%
116	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Allemagne	9 009 ^e	10 090 ⁹	s.o.	Drugstore/Pharmacie	12	10,1%
117	Home Retail Group plc	Royaume-Uni	8 929	8 929	85	Autre secteur	3	-0,8%
118	SuperValu Inc.	États-Unis	8 879**	17 155**	182	Supermarché	1	-23,8%
119	Bic Camera Inc.	Japon	8 827	8 924	40	Électronique	1	5,8%
120	Dirk Rossmann GmbH	Allemagne	8 820	8 820	s.o.	Drugstore/Pharmacie	6	11,5%
121	Kesko Corporation	Finlande	8 776** ^e	12 373**	245	Supermarché	8	1,5%

¹ Le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe peuvent inclure les résultats d'activités autres que ceux des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

³ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

s.o. = sans objet

ne = non existant (créée par fusion et cession)

* Le revenu traduit les ventes en gros

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Classement (exercice 2013)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution 2013 (US\$ mil)	Chiffre d'affaires groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Résultat net groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant 2013	Nombre de pays d'activité 2013	Taux de croissance 2008-2013 ²
122	Colruyt Group	Belgique	8 760	11 598**	469	Supermarché	3	6,2%
123	Reitan Group	Norvège	8 512	9 754	341	Magasin discount	7	11,2%
124	Esselunga S.p.A.	Italie	8 474 ^e	9 241 ^g	279	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	3,8%
125	Takashimaya Co., Ltd.	Japon	8 390	9 087	196	Grande surface	4	-1,8%
126	Army & Air Force Exchange Service (AAFES)	États-Unis	8 308	8 308	167	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	26	-1,3%
127	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexique	8 240**	8 240**	245	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	1,9%
128	Steinhoff International Holdings Ltd.	Afrique du Sud	8 217	11 333	952	Autre secteur	26	31,5%
129	Shanghai Friendship Group Incorporated Co.	Chine	8 166**	8 389**	202	Supermarché	1	14,8%
130	Hy-Vee, Inc.	États-Unis	8 014	8 014	s.o.	Supermarché	1	5,3%
131	Beisia Group Co., Ltd.	Japon	7 885 ^e	8 524 ^e	s.o.	Aménagement de la maison	1	1,7%
132	Compagnie Financière Richemont SA	Suisse	7 841	14 275**	2 771	Autre secteur	170	20,5%
133	Dollar Tree, Inc.	États-Unis	7 840	7 840	597	Magasin discount	2	11,0%
134	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexique	7 655	7 655	s.o.	Commerce de proximité/magasin de station service	2	15,7%
135	SHV Holdings N.V. / Makro	Pays-Bas	7 621	23 377	4 727	Cash & Carry/Warehouse club	6	6,5%
136	Grupo Eroski	Espagne	7 585 ^e	7 829	- 136	Supermarché	2	-6,2%
137	Edion Corporation	Japon	7 277** ^e	7 659**	52	Électronique	1	-0,9%
138	K's Holdings Corporation	Japon	7 005**	7 005**	175	Électronique	1	4,1%
139	Wegmans Food Markets, Inc.	États-Unis	7 000 ^e	7 000 ^e	s.o.	Supermarché	1	7,8%
140	PetSmart, Inc.	États-Unis	6 917	6 917	420	Autre secteur	3	6,4%
141	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japon	6 901 ^e	6 901 ^e	s.o.	Électronique	1	-0,3%
142	Coop Danmark A/S	Danemark	6 859**	7 071**	10	Supermarché	2	1,3%
143	Kering S.A.	France	6 732	12 948**	53	Vêtements/Chaussures	90	-18,5%
144	Associated British Foods plc / Primark	Royaume-Uni	6 673	20 792	990	Vêtements/Chaussures	8	17,2%
145	O'Reilly Automotive, Inc.	États-Unis	6 649**	6 649**	670	Autre secteur	1	13,2%
146	Dillard's, Inc.	États-Unis	6 599 ^e	6 692	324	Grande surface	1	-0,9%
147	Foot Locker, Inc.	États-Unis	6 505	6 505	429	Vêtements/Chaussures	30	4,4%
148	Pick n Pay Stores Limited	Afrique du Sud	6 351	6 351	59	Supermarché	7	4,8%
149	Coppel S.A. de C.V.	Mexique	6 304	6 304	850	Grande surface	3	17,1%
150	Lojas Americanas S.A.	Brésil	6 247	6 247	188	Grand magasin discount	1	14,0%
151	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquie	6 242	6 242	218	Magasin discount	3	22,8%
152	Dick's Sporting Goods, Inc.	États-Unis	6 213	6 213	338	Autre secteur	1	8,5%
153	Central Retail Corporation Ltd.	Thaïlande	6 207 ^e	6 207 ^e	s.o.	Grande surface	4	17,2%
154	Advance Auto Parts, Inc.	États-Unis	6 171**	6 494**	392	Autre secteur	2	4,4%
155	Sonae, SGPS, SA	Portugal	6 144	6 404	616	Supermarché	16	1,9%
156	President Chain Store Corp.	Taiwan	6 136 ^e	6 771**	312	Commerce de proximité/magasin de station service	4	8,1%
157	Bauhaus GmbH & Co. KG	Allemagne	6 073 ^e	6 073 ^e	s.o.	Aménagement de la maison	17	8,8%
158	Office Depot, Inc.	États-Unis	6 015 ^e	11 242	- 20	Autre secteur	21	-4,7%
159	The Sherwin-Williams Company / Paint Stores Group	États-Unis	6 002	10 186	753	Aménagement de la maison	8	4,4%
160	Defense Commissary Agency (DeCA)	États-Unis	5 900	5 900	s.o.	Supermarché	13	0,3%
161	The Great Atlantic & Pacific Tea Company, Inc.	États-Unis	5 900 ^e	5 900 ^e	s.o.	Supermarché	1	-9,1%
162	Belle International Holdings Limited	Hong-Kong SAR	5 856	5 856	726	Vêtements/Chaussures	3	15,2%
163	Next plc	Royaume-Uni	5 843	5 868**	868	Vêtements/Chaussures	74	3,8%

¹ Le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe peuvent inclure les résultats d'activités autres que ceux des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

³ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

s.o. = sans objet

ne = non existant (créée par fusion et cession)

* Le revenu traduit les ventes en gros

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Classement (exercice 2013)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution 2013 (US\$ mil)	Chiffre d'affaires groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Résultat net groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant 2013	Nombre de pays d'activité 2013	Taux de croissance 2008-2013 ²
164	Don Quijote Co., Ltd.	Japon	5 842	6 063	238	Grand magasin discount	2	5,0%
165	WinCo Foods LLC	États-Unis	5 700 ^e	5 700 ^e	s.o.	Supermarché	1	7,3%
166	OJSC Dixy Group	Russie	5 628	5 679	96	Supermarché	1	30,2%
167	Izumi Co., Ltd.	Japon	5 564	5 596	176	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	3,0%
168	KF Gruppen	Suède	5 449***	5 854**	- 8	Supermarché	1	1,3%
169	Deichmann SE	Allemagne	5 313	6 110	s.o.	Vêtements/Chaussures	23	8,3%
170	Nike, Inc.	États-Unis	5 304	27 799	2 693	Vêtements/Chaussures	49	19,5%
171	Big Lots, Inc.	États-Unis	5 302	5 302	125	Magasin discount	2	2,7%
172	H2O Retailing Corporation	Japon	5 270	5 763	3	Grande surface	1	2,0%
173	Life Corporation	Japon	5 226	5 376	38	Supermarché	1	2,9%
174	The SPAR Group Limited	Afrique du Sud	5 175**	5 175**	129	Supermarché	7	12,1%
175	Tractor Supply Company	États-Unis	5 165	5 165	328	Autre secteur	1	11,4%
176	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexique	5 157	5 207	134	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	2	10,4%
177	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexique	5 156	5 814	604	Grande surface	1	9,7%
178	Coop Norge, the Group	Norvège	5 133**	5 362**	- 7	Supermarché	1	3,2%
179	Dashang Co., Ltd.	Chine	5 047	5 452	203	Grande surface	1	12,2%
180	Shimamura Co., Ltd.	Japon	5 044	5 044	267	Vêtements/Chaussures	3	4,1%
181	Hudson's Bay Company	Canada	5 034	5 034	- 249	Grande surface	2	s.o.
182	Foodstuffs North Island Ltd.	Nouvelle-Zélande	5 021***	5 021***	127	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	ne
183	Emke Group / Lulu Group International	EAU	5 000 ^e	5 000 ^e	s.o.	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	10	18,7%
184	Groupe FNAC S.A.	France	4 932**	5 187**	20	Autre secteur	7	ne
185	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	Japon	4 919**	4 949**	134	Drugstore/Pharmacie	1	4,8%
186	E.Land World Ltd.	Corée du Sud	4 914***	5 683**	111	Vêtements/Chaussures	15	11,4%
187	Darty plc	Royaume-Uni	4 821	4 821	- 9	Électronique	5	-9,5%
188	Chongqing Department Store Co., Ltd.	Chine	4 733	4 886	126	Grande surface	1	36,0%
189	Yonghui Superstores Co., Ltd.	Chine	4 733	4 934	117	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	38,8%
190	Ascena Retail Group, Inc.	États-Unis	4 715	4 715	151	Vêtements/Chaussures	3	26,7%
191	Harris Teeter Supermarkets, Inc.	États-Unis	4 710	4 710	108	Supermarché	1	5,1%
192	OJSC "Company M.video"	Russie	4 657	4 657	180	Électronique	1	16,8%
193	Neiman Marcus Group LTD Inc.	États-Unis	4 648	4 648	164	Grande surface	2	0,2%
194	Michaels Stores, Inc.	États-Unis	4 570	4 570	264	Autre secteur	2	3,7%
195	Arcs Co., Ltd.	Japon	4 554	4 567	64	Supermarché	1	13,8%
196	Lenta Group	Russie	4 539	4 539	223	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	23,2%
197	Nonggongshang Supermarket (Group) Co. Ltd.	Chine	4 538 ^e	4 538 ^e	s.o.	Supermarché	1	5,2%
198	Douglas Holding AG	Allemagne	4 532 ^e	4 532 ^e	s.o.	Autre secteur	18	1,9%
199	Celesio AG	Allemagne	4 532	28 435**	221	Drugstore/Pharmacie	7	-0,8%
200	Sundrug Co., Ltd.	Japon	4 474**	4 474**	157	Drugstore/Pharmacie	1	14,2%
201	Burlington Coat Factory Investments Holdings, Inc.	États-Unis	4 462	4 462	44	Grande surface	2	4,6%
202	Tokyu Corporation	Japon	4 432	10 820	574	Grande surface	3	-5,2%
203	Save Mart Supermarkets	États-Unis	4 390 ^e	4 390 ^e	s.o.	Supermarché	1	-3,0%
204	Williams-Sonoma, Inc.	États-Unis	4 388	4 388	279	Autre secteur	10	5,5%
205	DCM Holdings Co., Ltd.	Japon	4 361	4 364	103	Aménagement de la maison	1	0,7%
206	O'Key Group S.A.	Russie	4 330	4 387	157	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	1	22,3%
207	Valor Co., Ltd.	Japon	4 324	4 537	92	Supermarché	2	5,8%

¹ Le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe peuvent inclure les résultats d'activités autres que ceux des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

³ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

s.o. = sans objet

ne = non existant (créée par fusion et cession)

* Le revenu traduit les ventes en gros

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Classement (exercice 2013)	Société	Pays d'origine	Chiffre d'affaires distribution 2013 (US\$ mil)	Chiffre d'affaires groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Résultat net groupe 2013 ¹ (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant 2013	Nombre de pays d'activité 2013	Taux de croissance 2008-2013 ²
208	Iceland Topco Limited	Royaume-Uni	4 309**	4 309**	s.o.	Supermarché	7	5,4%
209	Coach, Inc.	États-Unis	4 303 ^e	4 806**	781	Autre secteur	17	9,6%
210	Demoulas Super Markets, Inc.	États-Unis	4 300 ^e	4 300 ^e	s.o.	Supermarché	1	9,0%
211	Barnes & Noble, Inc.	États-Unis	4 295	6 381**	- 47	Autre secteur	1	-3,5%
212	Berkshire Hathaway Inc. / Retail operations	États-Unis	4 288	182 150	19 845	Autre secteur	8	6,7%
213	Arcadia Group Limited	Royaume-Uni	4 277**	4 277**	693	Vêtements/Chaussures	46	8,2%
214	SM Investments Corporation	Philippines	4 276	5 988	904	Grande surface	1	9,5%
215	Lawson, Inc.	Japon	4 229**	4 877**	384	Commerce de proximité/magasin de station service	4	6,6%
216	GS Retail Co., Ltd.	Corée du Sud	4 223	4 332	110	Commerce de proximité/magasin de station service	1	7,4%
217	Signet Jewelers Limited	Bermudes	4 209	4 209	368	Autre secteur	3	4,7%
218	HORNBAACH-Baumarkt-AG Group	Allemagne	4 202	4 202	75	Aménagement de la maison	9	3,9%
219	Abercrombie & Fitch Co.	États-Unis	4 117	4 117	55	Vêtements/Chaussures	22	3,1%
220	RONA Inc.	Canada	4 072**	4 072**	- 149	Aménagement de la maison	1	-3,0%
221	Belk, Inc.	États-Unis	4 038	4 038	159	Grande surface	1	2,9%
222	Agrokor d.d.	Croatie	4 011**	5 291**	6	Supermarché	3	s.o.
223	East Japan Railway Company (JR East)	Japon	4 005	27 002	2 008	Commerce de proximité/magasin de station service	1	-0,7%
224	Forever 21, Inc.	États-Unis	4 000 ^e	4 000 ^e	s.o.	Vêtements/Chaussures	39	18,7%
225	PRADA Group	Italie	3 989	4 776	849	Vêtements/Chaussures	42	28,0%
226	Axfood AB	Suède	3 989	5 763**	153	Supermarché	1	2,4%
227	Gruppo Eurospin	Italie	3 985** ^e	4 317** ^g	s.o.	Magasin discount	2	7,8%
228	Groupe Vivarte	France	3 977	3 977	s.o.	Vêtements/Chaussures	64	0,9%
229	Norma Lebensmittelfilialbetrieb Stiftung & Co. KG	Allemagne	3 958 ^e	3 958 ^e	s.o.	Magasin discount	4	3,2%
230	Roundy's, Inc.	États-Unis	3 950	3 950	35	Supermarché	1	0,4%
231	Systembolaget AB	Suède	3 948	3 948	44	Autre secteur	1	3,9%
232	Academy Sports + Outdoors	États-Unis	3 900 ^e	3 900 ^e	s.o.	Autre secteur	1	11,5%
233	Tsuruha Holdings Inc.	Japon	3 864	3 865	148	Drugstore/Pharmacie	2	9,1%
234	Heiwado Co., Ltd.	Japon	3 863	4 066	81	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	2	-0,4%
235	Joshin Denki Co., Ltd.	Japon	3 863**	4 014**	30	Électronique	1	2,1%
236	Stater Bros. Holdings Inc.	États-Unis	3 860	3 860	30	Supermarché	1	1,2%
237	Müller Ltd. & Co. KG	Allemagne	3 854 ^e	4 582 ^g	s.o.	Drugstore/Pharmacie	7	6,5%
238	XXXLutz Group	Autriche	3 852 ^e	3 852 ^e	s.o.	Autre secteur	8	4,7%
239	Woolworths Holdings Limited	Afrique du Sud	3 834	3 834	289	Grande surface	17	13,4%
240	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japon	3 831	3 895	386	Autre secteur	3	9,5%
241	SMU S.A.	Chili	3 823**	3 857**	- 1 073	Supermarché	2	29,8%
242	Lagardère Services SA	France	3 810	4 974	s.o.	Autre secteur	34	4,3%
243	Reinalt-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	États-Unis	3 800 ^e	3 800 ^e	s.o.	Autre secteur	1	9,5%
244	Tiffany & Co.	États-Unis	3 800 ^e	4 031**	181	Autre secteur	25	7,1%
245	Ralph Lauren Corporation	États-Unis	3 798	7 450**	776	Vêtements/Chaussures	47	14,4%
246	Liquor Control Board of Ontario	Canada	3 773 ^e	4 750**	1 659	Autre secteur	1	3,1%
247	Magazine Luiza SA	Brésil	3 758	4 063	53	Électronique	1	27,5%
248	HTM-Group	France	3 706 ^e	3 706 ^e	s.o.	Électronique	1	19,1%
249	Welcia Holdings Co., Ltd.	Japon	3 705	3 705	89	Drugstore/Pharmacie	2	ne
250	Overwaita Food Group	Canada	3 700 ^e	3 700 ^e	s.o.	Supermarché	1	6,5%

¹ Le chiffre d'affaires et le résultat net du groupe peuvent inclure les résultats d'activités autres que ceux des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

³ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

s.o. = sans objet

ne = non existant (créée par fusion et cession)

* Le revenu traduit les ventes en gros

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Les faits marquants du Top 250

2013, une année difficile pour les distributeurs en raison du ralentissement de l'économie mondiale

Dans l'ensemble, 2013 a été de nouveau une année de défis pour les distributeurs. L'Europe est restée en récession pendant la plus grande partie de l'année et a amorcé une modeste reprise à la fin de 2013 et au début de 2014 : toutefois, la croissance est demeurée faible. L'économie a continué à souffrir de l'étriqueté des marchés du crédit, de l'austérité budgétaire et de la morosité des marchés d'exportation. L'économie américaine s'est développée lentement en 2013, principalement en raison des restrictions budgétaires. Les salaires ont relativement stagné, excepté pour les ménages au sommet de l'échelle des revenus. Le Japon a présenté des signes de reprise économique essentiellement grâce aux mesures de stimulation économique du gouvernement, mais l'économie a marqué le pas au second semestre de l'année. Les efforts de relance de l'inflation n'ont pas été accompagnés d'une augmentation des salaires, et le pouvoir d'achat réel des consommateurs a continué à décroître.

L'économie chinoise s'est fortement ralentie en 2013 et a connu un rythme de croissance similaire en 2014. L'inflation a régressé et les prix à production ont fléchi, signes de capacités de production excédentaires. Le gouvernement a réprimé les dépenses somptuaires des fonctionnaires et les cadeaux dont a souffert la distribution haut de gamme. Enfin, une pénurie de main-d'œuvre a dopé les salaires.

Dans nombre de pays émergents, un rapatriement des capitaux américains vers les Etats-Unis, suscité par les anticipations d'une réorientation de la politique monétaire américaine, a provoqué une décélération de l'économie. Les banques centrales de ces pays ont resserré leur politique monétaire pour stabiliser leur monnaie, ce qui a gelé les investissements et ralenti la croissance.

L'atonie prolongée de l'économie mondiale réduit les disponibilités financières des consommateurs et met à rude épreuve le secteur de la distribution. Le fléchissement de la croissance du chiffre d'affaires du Top 250 des Champions mondiaux de la distribution, débuté en 2011, s'est poursuivi en 2013. A taux de change constant, le chiffre d'affaires distribution, pondéré des ventes, a augmenté de 4,1 %, alors que cette augmentation avait été de 4,9 % en 2012, de 5,1 % en 2011 et de 5,3 % en 2010. Malgré cette décélération persistante, près de 80 % des sociétés du Top 250 (199 sociétés) ont affiché une progression de leur chiffre d'affaires distribution en 2013.

En dépit d'une croissance plus modérée, la rentabilité des 250 Champions mondiaux s'est améliorée. En 2013, les données relatives au résultat net étaient disponibles pour 195 des sociétés du Top 250. Plus de 90 % des sociétés ayant publié leurs résultats étaient bénéficiaires, soit un nombre en légère progression par rapport à 2012. La marge bénéficiaire nette composite, qui s'établissait à 3,1 % l'année précédente, a atteint 3,4 % en 2013. Son élévation a dopé le rendement des actifs qui est passé de 5,0 % en 2012 à 5,3 % en 2013. (Note : toute comparaison avec les précédents résultats du Top 250 doit être effectuée avec prudence, compte tenu de l'évolution de la composition de ce groupe dans le temps).

Le bénéfice net des sociétés du Top 250 qui ne sont pas essentiellement des distributeurs n'est pas pris en compte dans les calculs de la marge bénéficiaire nette composite et du rendement composite des actifs. Etant donné que ces sociétés ne tirent pas la majeure partie de leur chiffre d'affaires de la distribution, leur bénéfice consolidé reflète essentiellement leurs autres activités. En 2013, neuf de ces sociétés ont été exclues des calculs ci-dessus mentionnés, à savoir Alliance Boots, Apple, Associated British Foods, Berkshire Hathaway, Celesio, East Japan Railway, Nike, SHV Holdings et Tokyu Corp.

Les 250 Champions mondiaux de la distribution ont généré un chiffre d'affaires distribution proche de 4,4 trillions de dollars US en 2013, soit un chiffre d'affaires moyen de 17,4 milliards (tous les montants monétaires sont exprimés en dollars américains). Figurer sur la liste du Top 250 2013 exige un chiffre d'affaires de 3,7 milliards de dollars US sur l'exercice social 2013, en léger recul par rapport aux 3,8 milliards de 2012. Cette baisse du seuil d'inclusion dans le Top 250 résulte de la décision d'exclure les chaînes de magasins de proximité lorsque leur chiffre d'affaires provient principalement de la vente de carburants automobiles. Sept sociétés qui faisaient partie du Top 250 ont ainsi été éliminées, ouvrant la voie à de nouveaux arrivants dans le bas de la liste.

La concurrence est vive dans le bas de la liste du Top 250, car la plupart des distributeurs ne sont pas de très grandes entreprises. Plus du quart des sociétés du Top 250 (soit 68 sociétés) ont fait état d'un chiffre d'affaires inférieur à 5 milliards de dollars US. Seules 46 entreprises, soit moins de 20 %, ont affiché un chiffre d'affaires distribution égal ou supérieur à 20 milliards en 2013. Parmi les sociétés proches du seuil d'inclusion figuraient 39 sociétés au chiffre d'affaires distribution compris entre 3 et 3,7 milliards de dollars US en 2013.

Le top de l'année 2013 en quelques chiffres

4 355

milliards US\$ - chiffre d'affaires distribution global du Top 250

17,42

milliards US\$ - taille moyenne des distributeurs du Top 250 (revenu des ventes)

3,7

milliards US\$ - chiffre d'affaires distribution minimum requis pour intégrer le Top 250

4,1%

taux de croissance du CA distribution en glissement annuel

3,4%

marge nette bénéficiaire

5,3%

rendement des actifs

4,2%

taux de croissance annuel moyen 2008-2013 du CA distribution

24,2%

pourcentage du CA distribution du Top 250 réalisé à l'étranger

10,2

nombre moyen de pays où les distributeurs du Top 250 sont implantés

62,5%

pourcentage du Top 250 exerçant leur activité à l'étranger

Top 10 des détaillants dans le monde, 2013

Classement dans le Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes	Marge bénéficiaire nette 2013	Taux de rendement des actifs 2013	Taux de croissance 2008-2013*	Nombre de pays d'activité	% des ventes provenant de l'étranger
1	Wal-Mart Stores, Inc.	États-Unis	476 294	1,5%	3,5%	8,2%	3,3%	28	28,9%
2	Costco Wholesale Corporation	États-Unis	105 156	6,1%	2,0%	6,8%	7,7%	9	28,2%
3	Carrefour S.A.	France	98 688	-2,4%	1,8%	3,1%	-3,0%	33	52,7%
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Allemagne	98 662 ^e	9,5%	s.o.	s.o.	6,5%	26	58,2%
5	Tesco PLC	Royaume-Uni	98 631	-2,0%	1,5%	1,9%	2,9%	13	32,3%
6	The Kroger Co.	États-Unis	98 375	1,7%	1,6%	5,2%	5,3%	1	0,0%
7	Metro Ag ¹	Allemagne	86 393 ^e	-2,5%	0,7%	1,4%	-0,9%	32	62,3%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Allemagne	81 090 ^e	4,7%	s.o.	s.o.	5,5%	17	59,2%
9	The Home Depot, Inc.	États-Unis	78 812	5,4%	6,8%	13,3%	2,0%	4	10,8%
10	Target Corporation	États-Unis	72 596	0,9%	2,7%	4,4%	2,9%	2	1,8%
Top 10 ²			\$1 294 698	2,0%	2,8%	6,0%	3,0%	16,5 ³	32,5%
Top 250 ²			\$4 354 562	4,1%	3,4%	5,3%	4,2%	10,2 ³	24,2%
Part que représente le Top 10 sur le revenu des ventes au détails du Top 250			29,7%						

* Taux de croissance annuel moyen

¹ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Les résultats de l'exercice fiscal 2013 présentés ici comprennent les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que le trimestre clos au 31 décembre 2013 de manière à établir une période de 12 mois similaire aux précédentes années.

² Indicateurs composites ajustés en fonction de la devise et pondérés en fonction des ventes

³ Moyenne

e = estimation

s.o. = sans objet

Fléchissement du chiffre d'affaires des trois premiers distributeurs mondiaux – Costco se hisse à la deuxième place

Costco continue son ascension dans le classement des 10 premiers distributeurs mondiaux : il passe de la troisième place en 2012 à la deuxième place en 2013 grâce à une croissance soutenue de ses ventes. Carrefour, Schwarz Group, Tesco et Kroger – classés par ordre marginalement décroissant – ont réalisé un chiffre d'affaires distribution supérieur à 98 milliards de dollars US en 2013. Malgré un repli de ses ventes en 2013, Carrefour, qui était classé quatrième en 2012, a conquis la troisième place, tandis que Schwarz Group a gagné deux places et rejoint la quatrième place. Tesco a reculé de la deuxième place en 2012 à la cinquième place en 2013 en raison d'une décroissance de ses ventes et d'un affaiblissement modéré de la livre sterling par rapport au dollar américain. Kroger, à la sixième place, pourrait être en mesure de devancer ultérieurement ces trois sociétés grâce à l'acquisition en janvier 2014 des supermarchés Harris Teeter qui ont généré un chiffre d'affaires de 4,7 milliards de dollars US sur l'exercice social 2013.

Plus bas dans le classement, Metro – malgré un recul de 2,5 % de ses ventes – a préservé sa place de septième plus important distributeur mondial, sur la base de son chiffre d'affaires 2013 annualisé (Metro a modifié la date de son exercice social, qui est passé de fin décembre à fin septembre. Le résultat 2013 de la société présenté ici intègre neuf mois jusqu'au 30 septembre – son exercice social écourté – ainsi que les trois mois se terminant au 31 décembre pour créer une période de 12 mois équivalente à celle des années précédentes). Porté par un euro fort, Aldi a dépassé Home Depot et se classe en huitième position. A la dixième place, Target, qui a rejoint le Top 10 pour la première fois en 2012, a conservé son classement. En 2014, cette société devra

Les modifications du classement global annuel tiennent généralement aux variations des ventes. Toutefois, les sociétés publiant leurs résultats dans une monnaie qui s'est renchérie par rapport au dollar US en 2013 peuvent monter dans le classement. Inversement, les sociétés qui présentent leurs résultats dans une monnaie qui s'est affaiblie par rapport au dollar américain peuvent voir leur place se dégrader. En 2013, parmi les grandes monnaies, l'euro s'est renforcé par rapport au dollar tout comme, dans une moindre mesure, le yuan renminbi chinois. Le yen japonais, le rand sud-africain, le réal brésilien et la roupie indienne se sont fortement dépréciés par rapport au dollar US, l'affaiblissement de la livre sterling étant plus modéré.

probablement céder sa place à Walgreen, actuellement en onzième position, qui a acquis les 55 % restants d'Alliance Boots en août 2014.

Comparés à l'ensemble du Top 250, les 10 premiers Champions mondiaux de la distribution ont une empreinte internationale beaucoup plus étendue. En moyenne, ils sont implantés dans 16,5 pays tandis que les distributeurs du Top 250 le sont dans 10,2 pays. Près d'un tiers du chiffre d'affaires total de ce groupe est généré à l'étranger, tandis que pour l'ensemble du Top 250, cette proportion n'est que d'environ un quart. La majeure partie des ventes de quatre des plus grands distributeurs mondiaux – Carrefour, Schwarz, Metro et Aldi – a été tributaire des marchés étrangers. Du fait de l'expansion de Target au Canada en 2013, Kroger est l'unique distributeur dont les activités se limitent à un seul pays parmi les 10 premiers Champions mondiaux de la distribution.

Les 250 Champions mondiaux de la distribution 2013, classés par ordre alphabétique

A.S. Watson Group	51	Dick's Sporting Goods, Inc.	152
Abercrombie & Fitch Co.	219	Dillard's, Inc.	146
Academy Sports + Outdoors	232	Dirk Rossmann GmbH	120
Advance Auto Parts, Inc.	154	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	72
Aeon Co., Ltd.	17	Dixons Retail plc	85
Agrokor d.d.	222	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	116
Albertson's LLC	43	Dollar General Corporation	56
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	8	Dollar Tree, Inc.	133
Alliance Boots GmbH	79	Don Quijote Co., Ltd.	164
Amazon.com, Inc.	15	Douglas Holding AG	198
Apple Inc. / Apple Retail Stores	46	E.Land World Ltd.	186
Arcadia Group Limited	213	East Japan Railway Company (JR East)	223
Arcs Co., Ltd.	195	Edeka Zentrale AG & Co. KG	16
Army & Air Force Exchange Service (AAFES)	126	Edion Corporation	137
Ascena Retail Group, Inc.	190	El Corte Inglés, S.A.	66
Associated British Foods plc / Primark	144	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	177
AutoZone, Inc.	114	E-MART Co., Ltd.	90
Axfood AB	226	Emke Group / Lulu Group International	183
Barnes & Noble, Inc.	211	Empire Company Limited	48
Bauhaus GmbH & Co. KG	157	Esselunga S.p.A.	124
Bed Bath and Beyond Inc.	86	Family Dollar Stores, Inc.	96
Beisia Group Co., Ltd.	131	Fast Retailing Co., Ltd.	76
Belk, Inc.	221	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	134
Belle International Holdings Limited	162	Foodstuffs North Island Ltd.	182
Berkshire Hathaway Inc. / Retail operations	212	Foot Locker, Inc.	147
Best Buy Co., Inc.	25	Forever 21, Inc.	224
Bic Camera Inc.	119	GameStop Corp.	115
Big Lots, Inc.	171	Giant Eagle, Inc.	106
BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	151	Globus Holding GmbH & Co. KG	112
BJ's Wholesale Club, Inc.	83	Gome Home Appliance Group	69
Burlington Coat Factory Investments Holdings, Inc.	201	Groupe Adeo SA	54
C&A Europe	109	Groupe Auchan SA	14
Canadian Tire Corporation, Limited	97	Groupe FNAC S.A.	184
Carrefour S.A.	3	Groupe Vivarte	228
Casino Guichard-Perrachon S.A.	13	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	176
Celesio AG	199	Grupo Eroski	136
Cencosud S.A.	47	Gruppo Eurospin	227
Central Retail Corporation Ltd.	153	GS Retail Co., Ltd.	216
Centres Distributeurs E. Leclerc	23	H & M Hennes & Mauritz AB	49
China Resources Enterprise, Limited	78	H.E. Butt Grocery Company	45
Chongqing Department Store Co., Ltd.	188	H2O Retailing Corporation	172
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	104	Harris Teeter Supermarkets, Inc.	191
Coach, Inc.	209	Heiwado Co., Ltd.	234
Colruyt Group	122	Home Retail Group plc	117
Compagnie Financière Richemont SA	132	HORNBACH-Baumarkt-AG Group	218
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	67	HTM-Group	248
Coop Danmark A/S	142	Hudson's Bay Company	181
Coop Group	50	Hy-Vee, Inc.	130
Coop Italia	63	ICA Gruppen AB	65
Coop Norge, the Group	178	Iceland Topco Limited	208
Co-operative Group Ltd.	75	Inditex, S.A.	44
Coppel S.A. de C.V.	149	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	74
Costco Wholesale Corporation	2	ITM Développement International (Intermarché)	27
CP ALL Public Company Limited	113	Izumi Co., Ltd.	167
CVS Caremark Corporation	12	J Sainsbury plc	26
Dairy Farm International Holdings Limited	98	J. C. Penney Company, Inc.	82
Dansk Supermarked A/S	105	J. Front Retailing Co., Ltd.	95
Darty plc	187	JD.com, Inc. (formerly Beijing Jingdong Century Trade Co., Ltd. and 360buy Jingdong Inc.)	92
Dashang Co., Ltd.	179	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	62
DCM Holdings Co., Ltd.	205	John Lewis Partnership plc	68
Defense Commissary Agency (DeCA)	160	Joshin Denki Co., Ltd.	235
Deichmann SE	169	Jumbo Groep Holding B.V.	111
Delhaize Group SA	33	Kering S.A.	143
Demoulas Super Markets, Inc.	210	Kesko Corporation	121

Analyse géographique des Champions mondiaux de la distribution

Aux fins de leur analyse géographique, les sociétés sont affectées à la zone d'implantation de leur siège social, qui n'est pas nécessairement celle où leurs ventes sont les plus élevées. Bien que la plupart des entreprises réalisent des ventes en dehors de leur région, le chiffre d'affaires de chacune d'elles est attribué en totalité à la zone dont dépend leur siège social.

En 2013, la croissance est la plus faible depuis quatre ans pour les distributeurs européens et nord-américains

En 2013, l'Europe, avec 90 sociétés, a compté le nombre le plus important de distributeurs du Top 250. L'Amérique du Nord, en revanche, avec 88 sociétés dont le chiffre d'affaires distribution moyen est proche de 22 milliards de dollars US, représente toujours la part la plus importante du chiffre d'affaires du Top 250. En 2013, en dépit de leur nombre et de leur taille, les distributeurs européens et nord-américains ont affiché des taux de croissance composite faibles de respectivement 2,6 et 3,1 %. Dans les deux régions, la croissance du chiffre d'affaires 2013 a été la plus modeste depuis 2009.

Près d'un quart des distributeurs européens (22 sociétés sur 90) et nord-américains (20 sociétés sur 88) du Top 250 ont subi un recul de leur chiffre d'affaires distribution en 2013. Nombre de ces sociétés continuent à rationaliser leur portefeuille et à se désengager des marchés peu porteurs, réduisant ainsi la taille globale de leurs activités.

Les activités de Tesco en Chine, aux Etats-Unis et au Japon ont toutes été considérées comme interrompues en 2013. La société Tesco s'est alliée à China Resources Enterprise (CRE) pour intégrer ses 134 magasins chinois à l'unité CRE Vanguard, qui exploite plus de 3 000 hypermarchés et supermarchés en Chine et à Hong-Kong. Tesco sera partenaire minoritaire dans cette co-entreprise. Cette réorientation fait suite à sa décision d'abandonner les Etats-Unis et le Japon et d'axer ses investissements sur son marché national.

Dans le même esprit, la nouvelle orientation tactique de Carrefour prévoit une réduction de sa présence en Asie et un recentrage sur ses activités cœur de métier. Ainsi, le distributeur français a vendu 50 % de sa participation dans Carrefour Indonésie à son partenaire local CT Corp. en janvier 2013. Cette opération est intervenue peu de temps après la vente de ses activités malaisiennes à Aeon en novembre 2012. Carrefour a également réorganisé son partenariat en Turquie, son partenaire turc devenant majoritaire au sein de la coentreprise. Metro, Dixons, Delhaize, Makro, Darty et Dia ont également vendu leurs activités non cœur de métier en 2013.

En Amérique du Nord, Safeway a achevé la vente de Canada Safeway à Sobeys, une filiale en pleine propriété d'Empire Company en novembre 2013. Compte tenu de la cessation des activités de Canada Safeway, le chiffre d'affaires de la société a chuté de 19,2 % (note : en mars 2014, Safeway a annoncé qu'elle avait signé un contrat définitif de fusion avec Albertsons). La société Best Buy s'est désengagée de la coentreprise Best Buy Europe en juin 2013 et a enregistré un recul de son chiffre d'affaires de 14,5 %.

Analyse par région/pays, 2013

	Nombre d'entreprises	Revenu moyen des ventes (US\$ mil)	Part d'entreprises du Top 250	Part du revenu du Top 250
Afrique/Moyen-Orient	7	\$6 384	2,8%	1,0%
Asie-Pacifique	55	\$11 121	22,0%	14,0%
Japon	31	\$9 835	12,4%	7,0%
Autre Asie-Pacifique	24	\$12 782	9,6%	7,0%
Europe	90	\$18 840	36,0%	38,9%
France	14	\$29 279	5,6%	9,4%
Allemagne	17	\$27 060	6,8%	10,6%
Royaume-Uni	14	\$19 391	5,6%	6,2%
Autre Europe	45	\$12 316	18,0%	12,7%
Amérique latine	10	\$7 757	4,0%	1,8%
Amérique du Nord	88	\$21 875	35,2%	44,2%
États-Unis	79	\$23 108	31,6%	41,9%
Canada	9	\$11 052	3,6%	2,3%
Top 250	250	\$17 418	100,0%	100,0%

Source : données publiées par les sociétés
Il s'agit des 250 plus gros détaillants basés dans chaque région/pays

Niveau de mondialisation par région/pays, 2013

	% du revenu de la vente issu des activités étrangères	Nombre moyen de pays	% des opérateurs exerçant une activité dans un pays unique
Afrique/Moyen-Orient	25,1%	12,1	0,0%
Asie-Pacifique	14,0%	5,4	43,6%
Japon	9,4%	3,9	45,2%
Autre Asie-Pacifique	18,9%	7,4	41,7%
Europe	38,6%	16,2	22,2%
France	43,6%	28,6	7,1%
Allemagne	45,4%	15,4	5,9%
Royaume-Uni	21,5%	16,1	21,4%
Amérique latine	22,9%	2,3	40,0%
Amérique du Nord	14,7%	7,8	44,3%
États-Unis	15,4%	8,5	40,5%
Top 250	24,2%	10,2	34,8%

Source : données publiées par les sociétés
Il s'agit des résultats des 250 plus gros détaillants basés dans chaque région/pays

Si la croissance s'est ralentie, la rentabilité a progressé dans les deux régions en 2013. Les distributeurs nord-américains et européens ont fait état d'une marge bénéficiaire nette composite de respectivement 3,5 et 3,2 %. Les distributeurs nord-américains ont mieux exploité leurs ressources que les distributeurs européens, avec un rendement des actifs atteignant 6,8 %, contre 4,5 % en Europe.

Parmi les trois premières économies européennes, ce sont les distributeurs allemands qui se placent en tête en termes de croissance, même si celle-ci reste modeste : 3,5 %. On la comparera aux 3,3 % des distributeurs français et à l'absence de croissance au Royaume-Uni, sur une base composite. Plus d'un tiers des distributeurs britanniques (5 sur 14) ont enregistré un déclin de leurs ventes en 2013. Ce sont les distributeurs français qui ont atteint la plus forte rentabilité, leur marge bénéficiaire nette composite s'élevant à 3,6 %.

Les distributeurs européens sont de loin ceux qui sont les plus actifs à l'international, particulièrement ceux d'Allemagne et de France dont plus de 40 % du chiffre d'affaires sont générés à l'étranger. En moyenne, en 2013, les distributeurs européens du Top 250 ont exercé leurs activités dans 16,2 pays, soit dans un nombre de pays plus de deux fois supérieur aux 7,8 pays des distributeurs américains, ce nombre de pays atteignant en moyenne 10,2 pour la totalité des distributeurs du Top 250. Si la proportion des distributeurs du Top 250 exerçant des activités à l'étranger continue de croître, l'Amérique du Nord demeure la région où le nombre de sociétés exerçant leurs activités dans un seul pays est le plus élevé (44,3 % en 2013).

Dans la région Asie/Pacifique, le chiffre d'affaires distribution a progressé d'un robuste 9,7 % en 2013 grâce à l'essor de 10 % des ventes des distributeurs japonais. Près d'un tiers des distributeurs japonais (10 sociétés) du Top 250 ont bénéficié d'une augmentation à deux chiffres de leurs ventes. Une partie de celles-ci – surtout vers la fin de l'exercice social – provient de la frénésie d'achat qui a saisi les

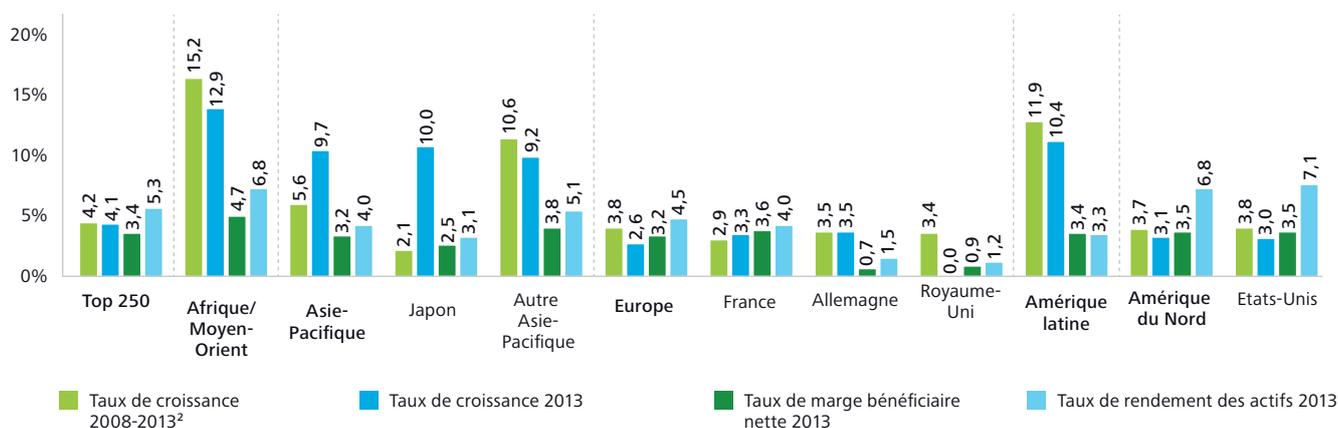
Le nombre moyen de pays accueillant des activités de distribution comprend, outre les réseaux de distribution propres à l'entreprise, les activités franchisées, sous licence ou en coentreprise. Dans la limite des informations disponibles, le nombre de pays tient compte non seulement des magasins, mais aussi des réseaux de distribution dématérialisés, tels que les sites de commerce électronique axés sur le consommateur, les ventes sur catalogues et les programmes de télé-achat. Pour un grand nombre de distributeurs, aucune information spécifique sur les activités hors magasin n'était toutefois disponible.

consommateurs avant l'augmentation de la TVA, qui a pris effet au 1er avril 2014.

Les acquisitions ont également joué un rôle important. Le plus grand distributeur d'appareils électroniques et ménagers du Japon, Yamada Denki, a renforcé sa participation dans Best Denki, en décembre 2012, pour y disposer d'une participation majoritaire et en faire une filiale consolidée qui a dopé de 11,3 % le chiffre d'affaires de la société en 2013. Aeon, le géant de la distribution s'est lancé dans une série d'acquisitions qui ont contribué à la progression de 11,9 % de son chiffre d'affaires. Bic Camera a accru son chiffre d'affaires de 56,2 % en 2013, grâce à l'acquisition d'une participation de contrôle dans son rival Kojima, de dimension plus modeste, qui a créé le deuxième plus grand groupe du secteur des produits électroniques de détail. Les chaînes de pharmacies Tsuruha Holdings et Welcia Holdings ont également opéré des acquisitions au cours de l'exercice social, renforçant ainsi le processus de consolidation au sein de ce secteur.

Il convient de noter que la persistance de la dépréciation du yen en 2013 a éliminé du Top 250 un certain nombre de distributeurs, lesquels en l'absence de conditions de change défavorables y figureraient

Croissance des ventes et profitabilité par région/pays¹ (%)



Source : Analyse par Deloitte des données publiées par les entreprises

Il s'agit des résultats des 250 plus grosses entreprises basées dans chaque région/pays

¹ Indicateurs composites ajustés en fonction de la devise et pondérés en fonction des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

encore. Le nombre de distributeurs japonais intégrés au Top 250 est passé de 39 en 2012 à 31 en 2013.

Neuf des dix distributeurs d'Amérique latine au palmarès du Top 250 ont vu leur chiffre d'affaires augmenter en 2013, sept d'entre eux avec un rythme à deux chiffres. En conséquence, la croissance du chiffre d'affaires dans cette région a atteint 10,4 % et se classe en deuxième position derrière la zone Afrique/Moyen-Orient. Toutefois, la croissance des ventes et la rentabilité dans la région sont en recul par rapport à 2012, tirées vers le bas par le distributeur chilien SMU a mis en œuvre un plan de renforcement de son financement, notamment par la vente d'actifs.

Une forte croissance a continué à produire une rentabilité supérieure à la moyenne dans la région Afrique/Moyen-Orient en 2013. Les sept distributeurs de la région inscrits au Top 250 ont affiché un essor de leur chiffre d'affaires compris entre 6,5 % (Pick n Pay Stores) et 21,6 % (Steinhoff International), soit une croissance du chiffre d'affaires distribution composite de 12,9 %, la plus élevée de toutes les régions. La marge bénéficiaire nette de 4,7 % de ce groupe a également été la plus élevée du secteur de la distribution.

Le Top 10 des distributeurs par région

Carrefour a conquis la place de premier distributeur européen en 2013, ne devant que légèrement Schwarz et Tesco. Parmi ces trois distributeurs, Schwarz est le seul à afficher une augmentation de son chiffre d'affaires distribution et de la troisième place en 2012, est passé à la deuxième place. Le distributeur britannique Tesco, qui occupait la première place de distributeur européen en 2012, a glissé à la troisième place après s'être désengagé des États-Unis et du Japon et avoir revu ses ambitions à la baisse en Chine. Après sa prise de contrôle de Pão de Açúcar en juillet 2012, Casino a troqué sa huitième place de 2012 pour la sixième place en 2013. Malgré ces changements de classement, ces dix sociétés font partie du Top 10 européen depuis 2011.

Les enseignes du Top 10 nord-américain et leur classement n'ont pas changé en 2013, Wal-Mart étant le leader incontesté tant régionalement que mondialement. En 2013, la société Costco a renforcé son avance sur Kroger, qui occupe la troisième place. Elle a devancé le plus grand opérateur de supermarchés de la région pour la première fois en 2012, mais devra peut-être faire face à la concurrence renouvelée de Kroger, qui a acquis Harris Teeter en janvier 2014. Best Buy a conservé sa dixième place de distributeur de la région malgré un recul à deux chiffres de ses ventes. Le géant américain de l'électronique a vendu sa participation de 50 % dans Best Buy Europe à Carphone Warehouse, son ancien partenaire, en juin 2013.

Top 10 des détaillants européens, 2013					
Classement par région	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	3	Carrefour S.A.	France	\$98 688	-2,4%
2	4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Allemagne	\$98 662 ^e	9,5%
3	5	Tesco PLC	Royaume-Uni	\$98 631	-2,0%
4	7	Metro Ag ¹	Allemagne	\$86 393 ^e	-2,5%
5	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Allemagne	\$81 090 ^e	4,7%
6	13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	\$63 468**	15,1%
7	14	Groupe Auchan SA	France	\$62 444	2,4%
8	16	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Allemagne	\$59 704**	3,3%
9	21	Rewe Combine	Allemagne	\$51 109**	1,0%
10	23	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	\$47 671***	4,1%

Source : données publiées par les sociétés

¹ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin e = estimé

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Top 10 des détaillants nord-américains, 2013					
Classement par région	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	1	Wal-Mart Stores, Inc.	États-Unis	\$476 294	1,5%
2	2	Costco Wholesale Corporation	États-Unis	\$105 156	6,1%
3	6	The Kroger Co.	États-Unis	\$98 375	1,7%
4	9	The Home Depot, Inc.	États-Unis	\$78 812	5,4%
5	10	Target Corporation	États-Unis	\$72 596	0,9%
6	11	Walgreen Co.	États-Unis	\$72 217	0,8%
7	12	CVS Caremark Corporation	États-Unis	\$65 618	3,1%
8	15	Amazon.com, Inc.	États-Unis	\$60 903	17,7%
9	20	Lowe's Companies, Inc.	États-Unis	\$53 417	5,7%
10	25	Best Buy Co., Inc.	États-Unis	\$42 410	-14,5%

Top 10 des détaillants en Asie/Pacifique, 2013					
Classement par région	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	17	Aeon Co., Ltd.	Japon	\$57 986**	11,9%
2	18	Woolworths Limited	Australie	\$54 457	3,9%
3	19	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japon	\$54 258**	13,3%
4	22	Wesfarmers Limited	Australie	\$50 711	4,6%
5	40	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corée du Sud	\$24 601	13,4%
6	51	A.S. Watson Group	Hong-Kong SAR	\$19 230**	0,4%
7	53	Yamada Denki Co., Ltd.	Japon	\$18 921**	11,3%
8	59	Suning Commerce Group Co., Ltd.	Chine	\$16 616	4,6%
9	69	Gome Home Appliance Group	Chine	\$13 441 ^e	9,6%
10	74	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japon	\$12 856	6,7%

Top 10 des détaillants d'Amérique latine, 2013					
Classement par région	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	47	Cencosud S.A.	Chili	\$19 855	13,1%
2	88	S.A.C.I. Falabella	Chili	\$11 377	13,0%
3	127	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexique	\$8 240**	0,4%
4	134	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexique	\$7 655	12,9%
5	149	Coppel S.A. de C.V.	Mexique	\$6 304	17,0%
6	150	Lojas Americanas S.A.	Brésil	\$6 247	18,2%
7	176	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexique	\$5 157	3,8%
8	177	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexique	\$5 156	11,8%
9	241	SMU S.A.	Chili	\$3 823**	-9,2%
10	247	Magazine Luiza SA	Brésil	\$3 758	14,5%

Top 10 des détaillants d'Afrique/Moyen-Orient, 2013					
Classement par région	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	107	Shoprite Holdings Ltd.	Afrique du Sud	\$9 869**	10,2%
2	128	Steinhoff International Holdings Ltd.	Afrique du Sud	\$8 217	21,6%
3	148	Pick n Pay Stores Limited	Afrique du Sud	\$6 351	6,5%
4	151	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquie	\$6 242	19,6%
5	174	The SPAR Group Limited	Afrique du Sud	\$5 175**	9,7%
6	183	Emke Group / Lulu Group International	EAU	\$5 000 ^e	9,6%
7	239	Woolworths Holdings Limited	Afrique du Sud	\$3 834	12,7%

Source : données publiées par les sociétés

e = estimé

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Une récente série d'acquisitions a permis au Japonais Aeon de garder sa place de premier distributeur de la région Asie/Pacifique. Après son acquisition de Carrefour Malaisie en novembre 2012, la société Aeon a acheté une participation de 50 % dans Tesco Japon en janvier 2013. En mars 2013, elle a acquis Peacock Stores, une chaîne de supermarchés japonais, auprès de J. Front Retailing. En septembre 2014, la société a accepté de racheter l'intégralité de sa filiale Daiei, opérateur de supermarchés en difficulté, qui deviendra donc sa filiale en pleine propriété en 2015. En octobre 2014, elle a fait une offre publique d'achat des actions de l'opérateur de supermarchés Maruetsu et, au cours de ce même mois, a également proposé d'acquiescer une participation dans Welcia Holdings, une chaîne de distribution de produits pharmaceutiques qui vient de faire son entrée au Top 250 (voir le tableau « Les nouveaux entrants au classement des 250 Champions mondiaux », p. 24). La transaction portera la participation d'Aeon à 50,1 % et devrait créer la plus grande chaîne de distribution de produits pharmaceutiques du Japon.

Le Top 10 de la région Asie/Pacifique n'a présenté que deux changements mineurs en 2013. A.S. Watson a pris le pas sur Yamada Denki en raison de la force relative du dollar de Hong-Kong par rapport au yen dans ce classement libellé en dollars américains. Le Gome Home Appliance Group a rejoint le Top 10 de la région après une année d'éclipse. Il en avait été évincé en 2012 lorsque son chiffre d'affaires et son nombre de magasins avaient fortement chuté en raison du ralentissement de la croissance économique en Chine et de la concurrence des détaillants en ligne.

En 2013, l'Amérique latine comptait 10 sociétés dans le Top 250 (contre 9 en 2012). Magazine Luiza, qui occupe la dixième place, est le deuxième distributeur au Brésil. Hormis ce nouveau venu, le palmarès demeure inchangé par rapport à l'année précédente. Coppel, un distributeur de produits électroniques et électroménagers bon marché a devancé Lojas Americanas du Brésil, bien que, en 2013, les deux distributeurs aient tous deux affiché une croissance à deux chiffres de leurs ventes. La dépréciation du réal brésilien en 2013 rend compte de la modification du classement relatif de ces deux sociétés.

La région Afrique/Moyen-Orient a de nouveau été représentée par sept distributeurs en 2013. Cinq d'entre eux sont issus de l'Afrique du Sud, y compris Shoprite Holdings, le premier d'entre eux. Shoprite, le plus grand distributeur de produits alimentaires de ce pays, est présent sur 15 marchés de l'Afrique sub-saharienne. Son expansion, principalement organique, se poursuit dans son pays d'origine et à l'étranger. Steinhoff International, un distributeur de meubles à croissance rapide, a conquis la deuxième place du classement en 2013. Egalement d'origine sud-africaine, il est actif sur 26 marchés, essentiellement en Afrique et en Europe. En novembre 2013, Steinhoff a acquis kika-Leiner Group, un détaillant de meubles disposant de 73 boutiques en Autriche ainsi qu'en Europe centrale et Europe de l'Est. Grâce à un chiffre d'affaires d'environ 1,2 milliard d'euros, cette acquisition permettra ultérieurement à Steinhoff de disputer la première place à Shoprite.

Analyse des Champions mondiaux de la distribution par secteur de produits

L'analyse des Champions mondiaux de la distribution porte sur les performances par secteurs de produits et par zones géographiques. Quatre secteurs de produits sont retenus : habillement & accessoires, biens de consommation à rotation rapide, biens durables & équipements de loisirs, et produits diversifiés. Une société est classée dans l'un des trois secteurs de produits si au moins la moitié de son chiffre d'affaires distribution provient de cette catégorie de produits au sens le plus large. Si aucun des trois secteurs de produits spécifiques ne représente au moins 50 % du chiffre d'affaires, la société est classée dans la catégorie des produits diversifiés.

En 2013, les distributeurs d'articles de mode et de biens durables devançant les distributeurs de biens de consommation à rotation rapide.

Les distributeurs de produits alimentaires et autres biens de consommation à rotation rapide continuent à dominer le Top 250 par leur nombre et par leur importance. En 2013 toutefois, en termes de croissance, ils se sont fait distancer tant par les distributeurs d'articles de mode et que par ceux de biens durables alors qu'en 2011 et 2012, ils avaient bénéficié de la croissance la plus forte. Leur chiffre d'affaires distribution composite a toutefois progressé de 4,0 %, et leur rentabilité est demeurée élevée, à 2,8 %. Globalement, les 132 distributeurs de biens de consommation à rotation rapide ont représenté plus de la moitié des sociétés du Top 250 et plus des deux tiers du chiffre d'affaires distribution du Top 250.

En dépit de leur grande taille, les distributeurs de biens de consommation à rotation rapide sont ceux qui sont les moins dispersés géographiquement puisque, en moyenne, ils sont présents dans 4,9 pays : ils ont généré un chiffre d'affaires distribution moyen supérieur à 22 milliards de dollars US. Plus de 40 % d'entre eux continuent à exercer leurs activités dans les limites de leurs frontières nationales. Le total de leurs ventes à l'étranger représente quand même 23,2 % de leur chiffre d'affaires agrégé. Il convient également de noter que les résultats globaux du secteur masquent l'expansion mondiale de quelques-unes des plus grandes sociétés présentes dans des dizaines de pays et réalisant la majorité de leurs ventes à l'étranger.

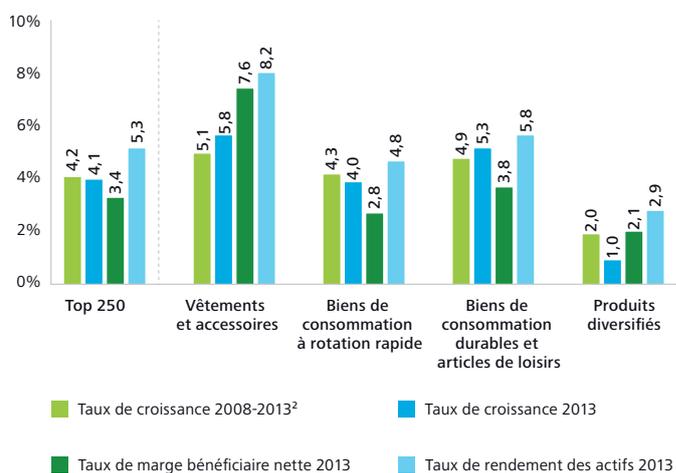
Le secteur de l'habillement et des accessoires est celui qui a connu la progression la plus rapide en 2013, avec une croissance du chiffre d'affaires composite de 5,8 %. Les sociétés de ce secteur – bien que de taille relativement modeste avec en moyenne un chiffre d'affaires distribution de 9,1 milliards de dollars US – présentent la caractéristique d'être les plus internationales. 37 des 44 distributeurs d'habillement & accessoires du Top 250 avaient une empreinte internationale en 2013. En moyenne, les distributeurs de ce secteur de produits ont étendu leur rayon d'action à 27 pays du globe et généré près d'un tiers de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

Profils des secteurs de produits, 2013

Secteur de produits	Nombre de sociétés	Revenu moyen de la vente au détail (US\$ mil)	Part d'entreprises du Top 250	Part du revenu du Top 250
Vêtements et accessoires	44	\$9 145	17,6%	9,2%
Biens de consommation courante	132	\$22 269	52,8%	67,5%
Biens de consommation durables/Articles de loisirs	52	\$12 620	20,8%	15,1%
Secteur diversifié	22	\$16 200	8,8%	8,2%
Top 250	250	\$17 418	100,0%	100,0%

Source : Données publiées par l'entreprise et Planet Retail

Croissance des ventes et rentabilité par secteur de produit¹ (%)



Source : Analyse par Deloitte des données publiées par les entreprises

¹ Indicateurs composites ajustés en fonction de la devise et pondérés en fonction des ventes

² Taux de croissance annuel moyen

L'expansion internationale est toujours une importante stratégie de croissance pour de nombreux distributeurs de biens durables & d'équipements de loisirs, particulièrement pour les sociétés européennes, nombre d'entre elles s'étant implantées dans les pays voisins de leur région. En 2013, les 52 sociétés de ce secteur exerçaient leurs activités dans 8,7 pays, en moyenne. En tant que groupe, elles ont généré un quart de leur chiffre d'affaires distribution à l'étranger. Leur chiffre d'affaires et leur rentabilité ont progressé en 2013. Ainsi, le chiffre d'affaires distribution composite a enregistré une saine croissance de 5,3 % et une marge bénéficiaire nette composite de 3,8 %.

Les distributeurs diversifiés vendent une large gamme de produits et disposent souvent de divers formats, notamment de grands magasins, d'hypermarchés, de magasins discount de marchandises diverses, de magasins spécialisés et de canaux de vente hors magasins. Ce groupe était représenté par 22 sociétés en 2013. Il comptait des sociétés de taille moyenne supérieure à 16 milliards de dollars US comme le groupe Metro pour l'Allemagne, Target et Sears Holdings pour les Etats-Unis ou le distributeur britannique Marks & Spencer.

Historiquement, les résultats du groupe des distributeurs de produits diversifiés sont inférieurs à ceux des distributeurs des trois secteurs de produits spécifiques, et 2013 n'a pas fait exception. La croissance de son chiffre d'affaires composite a été de 1,0 %, et sa marge bénéficiaire nette composite, établie à 2,1 %, a également été inférieure à celles des autres groupes. Toutefois, les sociétés diversifiées des marchés émergents en croissance – comme les sociétés Lotte Shopping Co. en Corée du Sud, Falabella au Chili, Lojas Americanas au Brésil, Central Retail Corp. en Thaïlande, SM Investments Corp. aux Philippines et Woolworths Holdings en Afrique du Sud – ont fortement surperformé les autres acteurs de leur groupe de référence en termes de résultats composites.

Analyse par secteur de produits, 2013

Secteur de produits	% du revenu de la vente issu des activités étrangères	Nombre moyen de pays	% des opérateurs exerçant une activité dans un pays unique
Vêtements et accessoires	31,6%	27,3	15,9%
Biens de consommation courante	23,2%	4,9	41,7%
Biens de consommation durables/Articles de loisirs	25,2%	8,7	36,5%
Secteur diversifié	23,5%	11,2	27,3%
Top 250	24,2%	10,2	34,8%

Source : Données publiées par l'entreprise et Planet Retail

Le Top 10 des distributeurs par secteur de produits

Les huit premiers distributeurs de biens de consommation à rotation rapide figurent depuis 2006 au Top 10 de ce secteur lorsque Walgreen a été inscrit pour la première fois à ce palmarès. CVS l'a intégré en 2009 après l'acquisition des drugstores Longs en octobre 2008. En 2013, la dixième société de ce secteur, Casino, s'est hissée de la 20e place en 2012 à la 13e place en 2013 du Top 250, principalement grâce à l'acquisition de Pão de Açúcar (dénommée à présent GPA) depuis juillet 2012 et de Monoprix depuis avril 2013. Le Japonais Aeon a été évincé par Casino du Top 10 des distributeurs de biens de consommation à rotation rapide malgré une croissance de ses ventes à deux chiffres, en raison de la faiblesse du yen. Les autres évolutions notables ont trait à Costco qui poursuit son ascension jusqu'à la deuxième place, derrière Wal-Mart, et à la lutte pour la troisième place entre Carrefour, Schwarz, Tesco et Kroger, dont le chiffre d'affaires distribution est supérieur à 98 milliards de dollars US en 2013.

Macy's a conservé de justesse sa première place de distributeur d'habillement & accessoires, talonné par TJX. H&M a devancé Kohl, dont les ventes ont reculé en 2013, et intègre ainsi la 5e place. Les changements les plus importants se sont toutefois produits au bas du tableau. Le Japonais Fast Retailing, distributeur d'articles de mode mieux connu par sa marque de vêtements sport UNIQLO, a enregistré une montée en flèche de son chiffre d'affaires 2013 qui lui a permis d'intégrer pour la première fois le Top 10 de ce secteur. Une croissance soutenue a permis à Nordstrom de réintégrer le Top 10, alors que J.C. Penney, qui a été l'un des principaux acteurs de ce secteur, a cessé d'être dans la course en 2013 avec un chiffre d'affaires en régression pour la troisième année consécutive. La chaîne de grands magasins japonais, J. Front Retailing, a été éliminée du Top 10 en 2013, victime elle aussi de la dépréciation du yen.

Les cinq premiers distributeurs du Top 10 2013 des biens de consommation durables & des équipements de loisirs sont les mêmes que l'année précédente, Home Depot se plaçant en tête de peloton. Amazon demeure le deuxième plus important distributeur malgré une modification du calcul de son chiffre d'affaires distribution pour le classement du Top 250. Pour la première fois en 2013, celui-ci a été défini comme les ventes de produits nettes pour lesquelles Amazon est le vendeur en titre. En sont donc exclues les ventes de « services », qui intègrent les commissions et souscriptions de contenu numérique des vendeurs tiers ainsi que les activités ne relevant pas de la distribution comme les services de cloud computing d'Amazon Web Services, les services de publicité et les contrats de cartes de crédit « co-marquées ». L'avance du quatrième distributeur Best Buy sur IKEA, en cinquième position, a continué à s'amenuiser du fait de la dégradation, année après année, de ses ventes. Ainsi que nous l'avons déjà noté, Best Buy a vendu sa participation de 50 % dans Best Buy Europe à Carphone Warehouse en juin 2013. En août 2014, Carphone Warehouse et Dixons Retail ont fusionné pour créer Dixons Carphone, un concurrent en lice pour figurer ultérieurement au Top 10. Les sociétés de la deuxième moitié de la liste sont les mêmes qu'en 2012, même si leur classement est légèrement différent.

Le Top 10 des distributeurs diversifiés n'a pas été modifié en 2013, sauf

à la dixième position de la liste où le Finlandais Kesko – un distributeur de produits alimentaires et de marchandises diverses – a pris la place de Beisia Group, évincé en raison du taux de change défavorable du yen. Le groupe Metro a conservé sa place de premier distributeur diversifié bien que ses ventes aient fléchi alors qu'il poursuit sa restructuration pour mieux affronter l'avenir. Il convient de noter que ce classement se fonde sur le chiffre d'affaires annualisé du groupe Metro qui a ramené la date de clôture de son exercice social du 31 décembre au 30 septembre 2013.

Top 10 des détaillants de biens de consommation à rotation rapide, 2013					
Classement	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	1	Wal-Mart Stores, Inc.	États-Unis	\$476 294	1,5%
2	2	Costco Wholesale Corporation	États-Unis	\$105 156	6,1%
3	3	Carrefour S.A.	France	\$98 688	-2,4%
4	4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Allemagne	\$98 662 ^e	9,5%
5	5	Tesco PLC	Royaume-Uni	\$98 631	-2,0%
6	6	The Kroger Co.	États-Unis	\$98 375	1,7%
7	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Allemagne	\$81 090 ^e	4,7%
8	11	Walgreen Co.	États-Unis	\$72 217	0,8%
9	12	CVS Caremark Corporation	États-Unis	\$65 618	3,1%
10	13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	\$63 468**	15,1%

Top 10 des détaillants de vêtements et d'accessoires, 2013					
Classement	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	34	Macy's, Inc.	États-Unis	\$27 931**	0,9%
2	36	The TJX Companies, Inc.	États-Unis	\$27 423	6,0%
3	41	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	\$24 392 ^e	3,7%
4	44	Inditex, S.A.	Espagne	\$22 265**	4,9%
5	49	H & M Hennes & Mauritz AB	Suède	\$19 729	6,4%
6	52	Kohl's Corporation	États-Unis	\$19 031	-1,3%
7	61	The Gap, Inc.	États-Unis	\$16 148	3,2%
8	74	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japon	\$12 856	6,7%
9	76	Fast Retailing Co., Ltd.	Japon	\$12 639**	23,2%
10	80	Nordstrom, Inc.	États-Unis	\$12 166	3,4%

Top 10 des détaillants de biens de consommation durables et des articles de loisirs, 2013					
Classement	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	9	The Home Depot, Inc.	États-Unis	\$78 812	5,4%
2	15	Amazon.com, Inc.	États-Unis	\$60 903	17,7%
3	20	Lowe's Companies, Inc.	États-Unis	\$53 417	5,7%
4	25	Best Buy Co., Inc.	États-Unis	\$42 410	-14,5%
5	28	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Pays-Bas	\$36 495	3,3%
6	46	Apple Inc./Apple Retail Stores	États-Unis	\$20 228	7,4%
7	53	Yamada Denki Co., Ltd.	Japon	\$18 921**	11,3%
8	54	Groupe Adeo SA	France	\$18 197***	5,3%
9	57	Kingfisher plc	Royaume-Uni	\$17 454	5,2%
10	59	Suning Commerce Group Co., Ltd.	Chine	\$16 616	4,6%

Top 10 des détaillants diversifiés, 2013					
Classement	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Taux de croissance 2013 des ventes
1	7	Metro Ag ¹	Allemagne	\$86 393 ^e	-2,5%
2	10	Target Corporation	États-Unis	\$72 596	0,9%
3	29	Sears Holdings Corp.	États-Unis	\$36 188	-9,2%
4	40	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corée du Sud	\$24 601	13,4%
5	60	Marks and Spencer Group plc	Royaume-Uni	\$16 391	2,8%
6	66	El Corte Inglés, S.A.	Espagne	\$14 789	-2,4%
7	70	Otto (GmbH & Co KG)	Allemagne	\$13 355	-0,4%
8	88	S.A.C.I. Falabella	Chili	\$11 377	13,0%
9	99	Liberty Interactive Corporation	États-Unis	\$10 307	2,9%
10	121	Kesko Corporation	Finlande	\$8 776***	-7,2%

Source : données publiées par les sociétés

¹ Metro a modifié sa date de clôture d'exercice fiscal, de fin décembre à fin septembre. Le revenu de l'exercice fiscal 2013 présenté ici comprend les 9 mois clos au 30 septembre 2013 ainsi que les trois mois clos au 31 décembre 2013.

e = estimation

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

Les nouveaux entrants au classement des 250 Champions mondiaux

Nouveaux entrants dans le Top 250, 2013

Classement dans le Top 250	Société	Pays d'origine	Secteur d'activité prédominant	Croissance des revenus de ventes en 2013
104	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong-Kong SAR	Autre secteur	9 979,3
184	Groupe Fnac SA	France	Electronique	4 932,0
189	Yonghui Superstores Co., Ltd.	Chine	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	4 733,1
189	Yonghui Superstores Co., Ltd.	Chine	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	4 733,1
190	Ascena Retail Group, Inc.	États-Unis	Vêtements/Chaussures	4 714,9
196	Lenta Group	Russie	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	4 538,6
206	O'Key Group S.A.	Russie	Hypermarché/Centre commercial/Grande surface	4 330,1
214	SM Investments Corporation	Philippines	Grande surface	4 275,8
224	Forever 21, Inc.	États-Unis	Vêtements/Chaussures	4 000,0
225	PRADA Group	Italie	Vêtements/Chaussures	3 989,3
227	Gruppo Eurospin	Italie	Magasin discount	3 984,8
232	Academy Sports + Outdoors	États-Unis	Autre secteur	3 900,0
243	Reinalt-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	États-Unis	Autre secteur	3 800,0
244	Tiffany & Co.	États-Unis	Autre secteur	3 800,0
245	Ralph Lauren Corporation	États-Unis	Vêtements/Chaussures	3 798,0
247	Magazine Luiza SA	Brésil	Électronique	3 757,6
248	HTM-Group	France	Électronique	3 705,8
249	Welcia Holdings Co., Ltd.	Japon	Drugstore/Pharmacie	3 705,1

Source : Données publiées par l'entreprise et Planet Retail

Dix-huit distributeurs intègrent le palmarès des 250 Champions mondiaux de la distribution pour la première fois en 2013. L'exclusion de sept chaînes de stations-service/magasins de proximité en 2013 a permis l'entrée de nouveaux venus.

Chow Tai Fook Jewellery Group, classé en 104^e position, est un grand distributeur de joaillerie en Chine continentale, à Hong-Kong et à Macau. Il dispose d'un très vaste réseau de distribution, composé de 2 100 points de vente répartis dans 480 villes de la Grande Chine, de Singapour, de Malaisie et de Corée du Sud, ainsi que d'une forte présence sur diverses plates-formes e-commerce.

Quatre des nouveaux venus exploitent des hypermarchés et supermarchés. La société Foodstuffs North Island Ltd. a été créée le 1er septembre 2013 par la fusion de Foodstuffs Wellington et de Foodstuffs Auckland, deux des principales coopératives de grossistes et de détaillants de produits alimentaires. Yonghui Superstores, le deuxième distributeur par la rapidité de sa croissance sur les cinq dernières années (voir le titre « Les 50 Champions de la croissance »), développe activement sa présence dans l'ensemble de la Chine. Lenta Group et O'Key Group sont des exploitants d'hypermarchés en Russie.

Six distributeurs américains figurent pour la première fois au Top 250 en 2013. Ascena Retail Group, anciennement The Dress Barn, a acquis Charming Shoppes – un détaillant spécialisé dans l'habillement féminin grandes tailles – en juin 2012, ce qui a propulsé la société au Top 250 après une année complète de consolidation. Les cinq autres nouveaux entrants sont le distributeur de mode Forever 21, qui doit sa place à une solide croissance, Academy Sports dont la chaîne de magasins

propose un assortiment complet d'articles de sport, le distributeur de pneus et de roues Discount Tire, le distributeur de haute joaillerie et autres articles de luxe Tiffany et Ralph Lauren, créateur et distributeur d'habillement et d'accessoires pour la maison haut de gamme.

Deux distributeurs italiens visant des clientèles à l'opposé du spectre socio-économique ont fait leur entrée au Top 250 : le groupe Prada, une enseigne synonyme de luxe, et Gruppo Eurospin, la principale enseigne de magasins discount en Italie. Trois distributeurs d'électronique grand public sont également des nouveaux venus au palmarès. Magazine Luiza est l'un des plus grands distributeurs de produits électroniques et d'ameublement du Brésil. Le Français HTM-Group exploite la chaîne de magasins d'électronique grand public, à l'enseigne Boulanger. Groupe Fnac, introduit en bourse en 2013, intègre dès cette année le Top 250 à la 184^e place. Fnac est le leader de la distribution des produits culturels et électroniques en France et dispose d'un réseau de 176 magasins dans 10 pays combiné à une importante offre internet.

Parmi les nouveaux entrants au Top 250 2013 figure également SM Investments, un acteur majeur de la distribution sur son marché national des Philippines. Cette société dispose d'une forte présence grâce à l'exploitation de multiples formats : grands magasins, supermarchés et hypermarchés. Welcia Holdings, l'opérateur de pharmacies, est le seul nouveau venu japonais en 2013, mais il est probable que sa présence au palmarès sera de courte durée. En avril 2014, la société Aeon a annoncé qu'elle ferait de Welcia Holdings une filiale consolidée d'ici à février 2015 en portant sa part du capital de 29,4 % à plus de 50 %.

Les 50 Champions de la croissance

Le palmarès des 50 Champions de la croissance (le « Fastest 50 ») est fondé sur le taux de croissance annuel composé du chiffre d'affaires sur une période de cinq ans. Les sociétés du « Fastest 50 », qui faisaient également partie de ce palmarès en 2013, constituent un groupe d'élite encore plus restreint. Elles sont signalées en caractères gras sur la liste.

Le distributeur en ligne chinois JD.com se classe en tête du « Fastest 50 »

Les distributeurs originaires des pays émergents (29 sociétés) constituent la majorité des sociétés du « Fastest 50 » en 2013. On notera que les distributeurs chinois (y compris ceux originaires de Hong-Kong) et russes sont bien représentés sur la période 2008-2013, puisqu'ils sont au nombre respectivement de neuf et de six.

Trente-trois des Champions de la croissance 2013 figuraient à ce même classement en 2012 et ont poursuivi leur ascension grâce aux acquisitions qu'ils ont effectuées sur la période de cinq ans ou à une robuste croissance organique. Onze des sociétés de la liste sont aussi de nouveaux entrants au Top 250 2013.

JD.com, la plus grande société de Chine de vente directe en ligne, se place en tête de peloton avec une croissance annuelle composée de 123,6 %. La société a été fondée en 2005 et est entrée en Bourse en mai 2014. En mars 2013, Albertson's LLC – la troisième société de la liste – a acquis 870 sites Albertson's, Acme, Jewel-Osco, Shaw's et Star Market auprès de Supervalu Inc., qui en était propriétaire depuis

le démantèlement et la vente d'Albertson's Inc. en 2006. En 2013, Albertson's a affiché, avec 498,7 %, le taux de croissance en glissement annuel le plus rapide.

L'opérateur de supermarchés chiliens SMU présente la caractéristique peu enviable d'être la seule société du « Fastest 50 » à enregistrer un recul de son chiffre d'affaires en 2013. Son taux de croissance annuel composé lui a permis toutefois de figurer au « Fastest 50 », grâce à de nombreuses acquisitions sur la période de cinq ans, mais en 2013, la société a opéré une importante restructuration en fermant de nombreux points de vente et en mettant en vente trois chaînes de magasins.

Le groupe des 50 Champions de la croissance a augmenté son chiffre d'affaires distribution à un taux annuel composé de 20,6 % au cours de la période 2008-2013, soit à un taux presque cinq fois supérieur à celui de l'ensemble des sociétés du Top 250. Sa marge bénéficiaire nette composite de 4,9 % excède également de 1,5 point celle du Top 250. Vingt-neuf des Champions de la croissance figuraient également à ce même palmarès en 2013.

Top 50 des détaillants affichant la plus forte croissance pour la période 2008-2013

Classement en termes de croissance	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant	Taux de croissance 2008-2013 ¹	Taux de croissance 2013 des ventes	Taux de marge bénéficiaire nette 2013
1	92	JD.com, Inc.	Chine	10 827	Hors magasin	123,6%	66,2%	-0,1%
2	189	Yonghui Superstores Co., Ltd.	Chine	4 733	Hypermarché/Centre commercial/ Grande surface	38,8%	23,4%	2,4%
3	43	Albertson's LLC	États-Unis	23 000 ^e	Supermarché	38,6%	489,7%	s.o.
4	111	Jumbo Groep Holding B.V.	Pays-Bas	9 420 ^e	Supermarché	36,9%	1,9%	s.o.
5	188	Chongqing Department Store Co., Ltd.	Chine	4 733	Grande surface	36,0%	7,1%	2,6%
6	104	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong-Kong SAR	9 979 ^{**}	Autre secteur	33,3%	34,8%	9,6%
7	102	Southeastern Grocers, LLC	États-Unis	10 126 ^e	Supermarché	32,2%	19,2%	s.o.
8	128	Steinhoff International Holdings Ltd.	Afrique du Sud	8 217	Autre secteur	31,5%	21,6%	8,4%
9	166	OJSC Dixy Group	Russie	5 628	Supermarché	30,2%	22,8%	1,7%
10	241	SMU S.A.	Chili	3 823 ^{**}	Supermarché	29,8%	-9,2%	-27,8%
11	225	PRADA Group	Italie	3 989	Vêtements/Chaussures	28,0%	12,5%	17,8%
12	55	OJSC "Magnit"	Russie	18 197	Commerce de proximité/magasin de station service	27,9%	26,2%	6,1%
13	247	Magazine Luiza SA	Brésil	3 758	Électronique	27,5%	14,5%	1,3%
14	15	Amazon.com, Inc.	États-Unis	60 903	Hors magasin	26,7%	17,7%	0,4%
15	190	Ascena Retail Group, Inc.	États-Unis	4 715	Vêtements/Chaussures	26,7%	40,6%	3,2%

Classement en termes de croissance	Classement Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en 2013 (US\$ mil)	Secteur d'activité prédominant	Taux de croissance 2008-2013 ¹	Taux de croissance 2013 des ventes	Taux de marge bénéficiaire nette 2013
16	196	Lenta Group	Russie	4 539	Hypermarché/Centre commercial/ Grande surface	23,2%	31,3%	4,9%
17	151	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquie	6 242	Magasin discount	22,8%	19,6%	3,5%
18	46	Apple Inc. / Apple Retail Stores	États-Unis	20 228	Électronique	22,6%	7,4%	21,7%
19	78	China Resources Enterprise, Limited	Hong-Kong SAR	12 258	Hypermarché/Centre commercial/ Grande surface	22,4%	14,0%	2,2%
20	206	O'Key Group S.A.	Russie	4 330	Hypermarché/Centre commercial/ Grande surface	22,3%	18,8%	3,6%
21	132	Compagnie Financière Richemont SA	Suisse	7 841	Autre secteur	20,5%	7,5%	19,4%
22	170	Nike, Inc.	États-Unis	5 304	Vêtements/Chaussures	19,5%	22,6%	9,7%
23	248	HTM-Group	France	3 706 ^e	Électronique	19,1%	1,5%	s.o.
24	183	Emke Group / Lulu Group International	EAU	5 000 ^e	Hypermarché/Centre commercial/ Grande surface	18,7%	9,6%	s.o.
25	224	Forever 21, Inc.	États-Unis	4 000 ^e	Vêtements/Chaussures	18,7%	8,1%	s.o.
26	40	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corée du Sud	24 601	Hypermarché/Centre commercial/ Grande surface	17,5%	13,4%	3,1%
27	113	CP ALL Public Company Limited	Thaïlande	9 286	Commerce de proximité/magasin de station service	17,5%	46,0%	3,7%
28	144	Associated British Foods plc / Primark	Royaume-Uni	6 673	Vêtements/Chaussures	17,2%	22,0%	4,8%
29	153	Central Retail Corporation Ltd.	Thaïlande	6 207 ^e	Grande surface	17,2%	25,8%	s.o.
30	149	Coppel S.A. de C.V.	Mexique	6 304	Grande surface	17,1%	17,0%	13,5%
31	192	OJSC "Company M.video"	Russie	4 657	Électronique	16,8%	10,8%	3,9%
32	59	Suning Commerce Group Co., Ltd.	Chine	16 616	Électronique	16,3%	4,6%	0,4%
33	134	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexique	7 655	Commerce de proximité/magasin de station service	15,7%	12,9%	s.o.
34	162	Belle International Holdings Limited	Hong-Kong SAR	5 856	Vêtements/Chaussures	15,2%	10,3%	12,4%
35	58	X5 Retail Group N.V.	Russie	16 785	Magasin discount	15,0%	6,3%	2,1%
36	129	Shanghai Friendship Group Incorporated Co.	Chine	8 166**	Supermarché	14,8%	6,2%	2,4%
37	41	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	24 392 ^e	Autre secteur	14,6%	3,7%	13,5%
38	245	Ralph Lauren Corporation	États-Unis	3 798	Vêtements/Chaussures	14,4%	4,8%	10,4%
39	76	Fast Retailing Co., Ltd.	Japon	12 639**	Vêtements/Chaussures	14,3%	23,2%	8,2%
40	200	Sundrug Co., Ltd.	Japon	4 474**	Drugstore/Pharmacie	14,2%	9,9%	3,5%
41	150	Lojas Americanas S.A.	Brésil	6 247	Grand magasin discount	14,0%	18,2%	3,0%
42	195	Arcs Co., Ltd.	Japon	4 554	Supermarché	13,8%	4,8%	1,4%
43	239	Woolworths Holdings Limited	Afrique du Sud	3 834	Grande surface	13,4%	12,7%	7,5%
44	145	O'Reilly Automotive, Inc.	États-Unis	6 649**	Autre secteur	13,2%	7,6%	10,1%
45	62	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	15 712	Magasin discount	12,3%	10,7%	3,3%
46	179	Dashang Co., Ltd.	Chine	5 047	Grande surface	12,2%	5,8%	3,7%
47	174	The SPAR Group Limited	Afrique du Sud	5 175**	Supermarché	12,1%	9,7%	2,5%
48	232	Academy Sports + Outdoors	États-Unis	3 900 ^e	Autre secteur	11,5%	11,4%	s.o.
49	120	Dirk Rossmann GmbH	Allemagne	8 820	Drugstore/Pharmacie	11,5%	11,6%	s.o.
50	107	Shoprite Holdings Ltd.	Afrique du Sud	9 869**	Supermarché	11,5%	10,2%	3,7%
Indicateur composite ajusté en fonction de la devise et pondéré en fonction des ventes des 50 détaillants affichant la croissance la plus rapide						20,6%	19,2%	4,9%
Indicateur composite ajusté en fonction de la devise et pondéré en fonction des ventes du Top 250						4,2%	4,1%	3,4%

Source : données publiées par les sociétés

Les entreprises **en caractères gras** faisaient également partie des 50 entreprises ayant connu la croissance la plus rapide en 2013.

Les marges bénéficiaires nettes de l'indicateur composite des 50 détaillants affichant la croissance la plus rapide et du Top 250 excluent les résultats des entreprises qui ne sont pas principalement des détaillants.

¹ Taux de croissance annuel moyen

** Le revenu comprend les ventes en gros et les ventes au détail

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

Le Top 50 des enseignes de commerce électronique

Le terme « commerce électronique » (ou e-commerce), tel que défini dans la présente analyse, s'applique exclusivement à la vente directe, ce qui implique que l'entreprise est propriétaire du stock et que les ventes s'effectuent directement au consommateur. Les sociétés de place de marché électronique regroupant de nombreux vendeurs ou facilitateurs sont exclues du Top 50 des principales enseignes de e-commerce, leur chiffre d'affaires provenant des honoraires et commissions sur les ventes réalisées par des tierces parties – consommateurs ou entreprises propriétaires du stock – plutôt que de la vente directe de marchandises.

Les distributeurs font appel à de multiples modèles d'e-commerce pour étoffer leur présence en ligne

La pénétration d'Internet dans le monde continue de progresser, particulièrement en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est et en Asie centrale. L'essor du nombre d'utilisateurs d'Internet s'accompagne d'une augmentation spectaculaire du nombre de dispositifs mobiles, comme les smartphones et les tablettes. La portée de ces technologies a une incidence considérable sur l'utilisation des médias, sur le marketing et l'e-commerce, et promeut de nouveaux comportements d'achat des consommateurs.

La concurrence en matière d'e-commerce s'intensifiant, les distributeurs qui s'efforcent d'accroître leurs ventes en ligne sont confrontés à un marché qui devient de plus en plus chargé, complexe et fragmenté. Pour capter l'attention des consommateurs et renforcer leur présence en ligne, nombre d'entre eux font appel à de multiples modèles en ligne et notamment aux modèles suivants :

- magasin en ligne directement exploité,
- magasin en ligne sur la place de marché d'une tierce partie,
- intégration d'une place de marché tierce au magasin en ligne directement exploité,
- expansion des services « cliquer et collecter »,
- vente des produits à prix de gros ou en consignment à d'autres e-commerçants,
- applications de réseautage social ou de e-commerce,
- programmes de marketing affilié dans le cadre desquels l'affilié vend les produits d'une entreprise tierce et est rémunéré par des commissions,
- référencement payant auprès de sites de recherche et de comparaison de prix, qui ont une influence décisive sur les décisions d'achat des consommateurs.

En raison de la forte progression des ventes, particulièrement sur les marchés en développement, les distributeurs en viennent de plus en plus fréquemment à envisager l'e-commerce comme un élément clé de leurs stratégies d'expansion mondiale. L'opportunité de se lancer dans l'e-commerce international contribue à la croissance des places de marché électroniques et aux canaux en ligne « alternatifs ». La composition du palmarès des 50 Champions du e-commerce – qui tous exploitent l'ensemble des canaux et des points de contact en ligne avec les consommateurs présentés ci-dessus – met en évidence la rapide évolution du monde de l'e-commerce.

Amazon domine toujours l'univers du e-commerce

L'analyse du Top 50 des distributeurs en ligne permet de tirer les enseignements ci-dessous :

- Amazon caracole toujours en tête du classement avec des ventes nettes 2013 (ventes pour lesquelles Amazon est le vendeur en titre) avoisinant 61 milliards de dollars US. JD.com – qui a eu pour dénominations sociales Beijing Jingdong Century Trade Co., Ltd., puis 360buy Jingdong Inc –, arrive loin derrière en deuxième position avec 10,8 milliards de dollars US et est suivi par Wal-Mart dont les ventes en ligne atteignent environ 10 milliards de dollars US.
- Les sociétés faisant partie des 250 Champions mondiaux de la distribution représentent près de trois quarts des sociétés (37) inscrites au Top 50 des enseignes de e-commerce en 2013. Elles continuent à être majoritaires au Top 50, bien que deux d'entre elles soit évincées de la liste par rapport à 2012.
- La majorité des sociétés (39 sociétés) du Top 50 des cyberdistributeurs sont des distributeurs multicanaux qui conduisent leurs activités via des magasins classiques, des sites en ligne ou d'autres modalités hors magasin. Elles sont toutefois moins nombreuses qu'en 2012, où leur nombre atteignait 42. Si les sociétés du Top 50 se développent rapidement – et il est probable que d'autres sociétés intégreront ce palmarès dans un proche avenir –, seules 2 des 11 sociétés sans magasin ou uniquement présentes sur Internet ont eu un chiffre d'affaires suffisamment élevé pour figurer parmi les 250 Champions mondiaux de la distribution : Amazon.com et JD.com.
- La moitié des sociétés du Top 50 des cyberdistributeurs sont originaires des Etats-Unis (alors qu'elles étaient 28 en 2012), 19 sociétés (soit 2 de plus qu'en 2012) sont européennes – le Royaume-Uni et la France étant prédominants avec respectivement 10 et 5 sociétés – et seules 5 sociétés sont originaires des pays émergents (4 pour la Chine et 1 pour le Brésil). Les places de marché en ligne constituent le modèle privilégié d'e-commerce en Asie et Amérique latine (se reporter au titre « L'essor de la puissance des places de marché en ligne » ci-après).
- Les ventes numériques des 50 premiers e-commerçants ont fortement progressé en 2013, au rythme moyen de 26,6 %.
- Parmi les 50 premiers e-commerçants, le commerce électronique ne représente toujours qu'une faible proportion du chiffre d'affaires des distributeurs diversifiés grand public et des distributeurs de produits alimentaires : typiquement 2,4 %. Les ventes en ligne ont généré entre 8 et 16 % du chiffre d'affaires des grands magasins et distributeurs de vêtements spécialisés, tandis qu'elles ont atteint plus de 20 % pour plusieurs distributeurs d'électronique grand public.

Top 50 des détaillants en ligne, 2013

Classement des détaillants en ligne 2013	Classement dans le Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en ligne 2013 (US\$ mil)	% des ventes en ligne	Taux de croissance des ventes en ligne 2013	Commentaires
1	15	Amazon.com Inc.	États-Unis	60 903,0	100,0%	17,7%	Ventes directes en lignes ; hors ventes à des tiers
2	92	JD.com, Inc.	Chine	10 826,8	100,0%	66,2%	Ventes directes en ligne ; (anciennement Beijing Jingdong Century Trade Co., Ltd. et 360buy Jingdong Inc.)
3	1	Wal-Mart Stores, Inc.	États-Unis	10 000,0 ^e	2,1%	29,9%	
4	46	Apple Inc.	États-Unis	9 000,0 ^e	30,8%	s.o.	Ventes estimées de Store.Apple.com; hors iTunes store, App store, iBooks store
5	70	Otto (GmbH & Co KG)	Allemagne	8 188,9 ^e	61,3%	7,0%	
6	5	Tesco PLC	Royaume-Uni	5 250,5 ^e	5,3%	11,0%	
7	99	Liberty Interactive Corporation	États-Unis	4 884,0	47,4%	10,9%	Inclut QVC.com ainsi que les autres filiales de ventes au détail en ligne de l'entreprise
8	13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	3 952,8	6,2%	19,4%	Inclut les ventes de commerce en ligne de Cdiscount, Nova Pontocom et exito.com
9	59	Suning Commerce Group Co., Ltd.	Chine	3 536,3	21,3%	43,9%	
10	34	Macy's, Inc.	États-Unis	3 100,0 ^e	11,1%	37,8%	
11	2	Costco Wholesale Corporation	États-Unis	3 086,1 ^e	2,9%	47,0%	
12	25	Best Buy Co., Inc.	États-Unis	3 044,0 ^e	7,2%	19,8%	Estimations uniquement relatives aux ventes en ligne intérieures
13	117	Home Retail Group plc	Royaume-Uni	2 906,8 ^e	32,6%	7,0%	
14	150	"Lojas Americanas S.A.	Brésil	2 838,1	45,4%	26,5%	*
15	9	The Home Depot, Inc.	États-Unis	2 750,0 ^e	3,5%	52,8%	
16	s.o.	Newegg Inc.	États-Unis	2 700,0 ^e	100,0%	-3,6%	Inclut le revenu de Newegg Marketplace qui n'a pas pu être ventilé
17	81	Staples, Inc.	États-Unis	2 500,0 ^e	20,6%	0,0%	Ventes en ligne B2C estimées ; hors ventes en ligne B2B
18	s.o.	Zalando AG	Allemagne	2 340,4	100,0%	52,1%	
19	s.o.	Shop Direct Group	Royaume-Uni	2 322,6 ^e	84,0%	8,3%	
20	61	The Gap, Inc.	États-Unis	2 260,0	14,0%	21,5%	
21	68	John Lewis Partnership plc	Royaume-Uni	2 204,3 ⁹	15,6%	22,8%	
22	s.o.	Vente.privee.com	France	2 125,2	100,0%	23,0%	
23	163	Next plc	Royaume-Uni	2 103,9 ^{ns}	36,0%	12,4%	Inclut les ventes par catalogue
24	23	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	1 952,5 ⁹	4,1%	63,0%	Chiffre d'affaires brut via E.Leclerc Drive
25	204	Williams-Sonoma, Inc.	États-Unis	1 950,0	44,4%	18,2%	
26	93	L Brands, Inc.	États-Unis	1 766,0 ^{ns}	16,4%	-2,4%	Inclut les ventes par catalogue
27	52	Kohl's Corp.	États-Unis	1 700,0	8,9%	20,4%	
28	10	Target Corp.	États-Unis	1 700,0 ^e	2,3%	s.o.	
29	s.o.	Vipshop Holdings Limited	Chine	1 680,6	100,0%	143,5%	
30	7	Metro Ag	Allemagne	1 657,7	1,9%	54,5%	
31	80	Nordstrom, Inc.	États-Unis	1 622,0	13,3%	27,8%	
32	85	Dixons Retail plc	Royaume-Uni	1 601,6	13,9%	16,0%	
33	26	J Sainsbury plc	Royaume-Uni	1 589,9 ^e	4,2%	12,4%	
34	s.o.	HSN, Inc.	États-Unis	1 582,9 ^e	46,5%	9,0%	

* B2W - le portefeuille Companhia Digital inclut les marques des détaillants Americanas.com, Submarino, Shoptime et SouBarato ainsi que Ingresso.com (ventes de billets), Submarino Finance (cartes de crédit) et B2W Viagens (agence de voyage), qui exercent leurs activités sur internet, par le biais de la télévente, de catalogues, de la télévision et de kiosques.

Classement des détaillants en ligne 2013	Classement dans le Top 250	Société	Pays d'origine	Ventes en ligne 2013 (US\$ mil)	% des ventes en ligne	Taux de croissance des ventes en ligne 2013	Commentaires
35	s.o.	Tencent Holdings Limited	Chine	1 582,5	100,0%	121,2%	Principalement 51Buy.com (Yixun en chinois). Inclut une partie du revenu de la place de marché qui n'a pas pu être ventilée.
36	14	Groupe Auchan SA	France	1 507,6	2,4%	11,9%	
37	24	Koninklijke Ahold N.V.	Pays-Bas	1 442,5	3,3%	30,8%	
38	3	Carrefour S.A.	France	1 395,6 ^e	1,4%	5,0%	
39	s.o.	Overstock.com, Inc.	États-Unis	1 304,2	100,0%	18,6%	
40	s.o.	Lands' End, Inc.	États-Unis	1 303,9 ^{NS}	83,4%	0,0%	Inclut les ventes par catalogue
41	60	Marks & Spencer Group plc	Royaume-Uni	1 272,0	7,8%	22,8%	
42	s.o.	Ocado Group plc	Royaume-Uni	1 239,5	100,0%	16,7%	
43	s.o.	L.L. Bean, Inc.	États-Unis	1 200,0 ^e	76,9%	5,3%	
44	29	Sears Holdings Corp.	États-Unis	1 200,0 ^e	3,3%	s.o.	Estimations hors Sears Marketplace
45	s.o.	Systemax Inc.	États-Unis	1 193,9 ^{NS}	100,0%	-18,2%	Inclut les ventes par catalogue
46	s.o.	ASOS Plc	Royaume-Uni	1 178,7	100,0%	40,0%	Ventes directes en ligne ; hors revenus de tiers et bons de livraison
47	77	Toys "R" Us, Inc.	États-Unis	1 157,0 ^e	9,2%	2,5%	
48	18	Woolworths Limited	Australie	1 102,0 ^e	2,0%	50,0%	
49	82	J. C. Penney Company, Inc.	États-Unis	1 079,0	9,1%	5,8%	
50	20	Lowe's Companies, Inc.	États-Unis	1 068,0 ^e	2,0%	40,9%	

Source : données publiées par les sociétés

e = estimation

g = chiffre d'affaires brut publié par l'entreprise

NS =

Activité du commerce en ligne parmi le Top 250, 2013

	Nombre d'entreprises affichant des ventes en ligne	Ventes en ligne en proportion du revenu des ventes au détail*	Croissance des ventes du commerce en ligne en glissement annuel*
Top 250	145	6,2%	21,1%
Hors Amazon.com et JD.com**	143	4,2%	20,1%
Asie-Pacifique	28	4,7%	42,5%
Hors JD.com**	27	2,4%	23,8%
Europe	57	3,6%	16,0%
Amérique latine	8	7,1%	27,3%
Amérique du Nord	51	8,9%	20,0%
Hors Amazon.com**	50	5,1%	21,8%
Vêtements et accessoires	35	7,0%	21,0%
Biens de consommation courante	61	1,9%	21,6%
Biens de consommation durables/Articles de loisirs	37	20,8%	22,4%
Hors Amazon.com et JD.com**	35	9,5%	21,4%
Secteur diversifié	12	7,8%	14,2%

La région Afrique/Moyen-Orient est exclue, les ventes en ligne étant uniquement disponibles pour un seul détaillant

* Indicateurs composites pondérés en fonction des ventes

** Amazon.com et JD.com sont les deux seuls détaillants en ligne dans le Top 250

Le présent rapport identifie les 50 premiers e-commerçants mondiaux, mais examine également l'activité « commerce électronique » des 250 Champions mondiaux de la distribution. En 2013, nous avons disposé d'informations à ce propos pour 185 sociétés (les données retenues sont celles publiées par les sociétés ou sont issues des estimations de Planet Retail ou d'Internet Retailer). Parmi ces 185 sociétés :

- Environ un cinquième (40) ne disposait pas d'un site Web d'e-commerce en 2013, contre plus d'un quart en 2012. L'augmentation des sites Web d'e-commerce tient à l'entrée dans l'arène d'un plus grand nombre de distributeurs. La plupart des sociétés sans activité d'e-commerce étaient des opérateurs de supermarchés et des hard discounters.
- Parmi les 250 Champions mondiaux de la distribution, les 145 sociétés ayant des activités de e-commerce ont généré 6,2 % de leur chiffre d'affaires distribution composé grâce à leurs ventes en ligne. Si l'on exclut Amazon.com et JD.com – les deux seuls détaillants qui sont exclusivement des e-commerçants – la part du commerce électronique dans le chiffre d'affaires distribution total recule d'un tiers pour s'établir à 4,2 %. D'un point de vue géographique, c'est pour les distributeurs nord-américains que la part de l'e-commerce dans le chiffre d'affaires distribution a été la plus élevée (8,9 %). Toutefois, si l'on élimine Amazon du calcul nord-américain, c'est pour les distributeurs d'Amérique latine que la contribution des ventes en ligne au chiffre d'affaires total a été la plus importante, avec 7,1 %. Le commerce électronique a représenté 3,6 % des ventes des distributeurs européens : cette modeste proportion tient au niveau de pénétration relativement faible des ventes en ligne parmi certaines des plus grandes entreprises de la région, nombre d'entre elles étant essentiellement des distributeurs de produits alimentaires. Le commerce électronique a généré 4,7 % des ventes des distributeurs

de la région Asie/Pacifique. Si l'on élimine JD.com, la part des ventes en ligne dans cette région chute à 2,4 %.

En termes de secteurs de produits, les distributeurs de biens durables et d'équipements de loisirs doivent au commerce électronique une part de leur chiffre d'affaires (20,8 % sur une base composite) plus importante que les autres secteurs. Sans tenir compte d'Amazon.com et de JD.com, ce secteur est toujours celui de la plus forte pénétration du commerce électronique. Sans surprise, la pénétration du e-commerce a été la plus faible parmi les distributeurs de produits de consommation à rotation rapide, avec juste 1,9 % des ventes.

- Les ventes en ligne se sont développées à un rythme composite de 21,1 % pour les 145 sociétés avec activités de e-commerce qui figurent parmi les 250 Champions mondiaux de la distribution. D'un point de vue régional, la croissance des ventes en ligne a varié entre 16 % pour les distributeurs européens et 42,5 % pour les distributeurs de l'Asie/Pacifique. Toutefois, cet essor se limite à 23,8 % si l'on ne tient pas compte du plus grand cyberdistributeur de la région, JD.com, qui a enregistré une progression de 66,2 % de ses ventes directes en 2013. Dans cette hypothèse, ce sont les distributeurs d'Amérique latine qui affichent la plus forte croissance des ventes en ligne avec 27,3 %. Mentionnons enfin que la croissance du commerce électronique dans les trois secteurs de produits primaires a été relativement homogène, puisqu'elle a été comprise entre 21 et 22,4 %. C'est dans le groupe des produits diversifiés qu'elle a été la plus faible.

Les plus importantes places de marché

Entreprise	Pays d'origine	Année de création	Date d'introduction en bourse	Revenu net de la société mère en 2013 (US\$ mil)	Marge bénéficiaire nette de la société mère en 2013	VBM* de la vente au détail 2013 (US\$ mil)
Alibaba Group Holding Limited	Chine	1999	2014	8 537	44,6%	272 826
Taobao C2C marketplace		2003				190 718
Tmall B2C marketplace		2008				82 108
Amazon.com, Inc.	États-Unis	1995	1997	74 452	0,4%	140 610 ^e
Amazon Marketplace		2000				73 500 ^e
eBay, Inc.		1995	1998	16 047	17,8%	76 431
Rakuten, Inc.	Japon	1997	2000	5 321	8,4%	18 112
Rakuten Ichiba marketplace		1997				17 442
Rakuten Overseas marketplace		2008				670
MercadoLibre, Inc.	Argentine	1999	2007	473	24,9%	7 300

* Valeur brute des marchandises ou la valeur de toutes les marchandises vendues
e = estimation

L'essor des places de marché en ligne

Comme l'ont constaté en pratique nombre de distributeurs aux ambitions internationales, concurrencer des acteurs nationaux solidement implantés n'est pas aisé. Se faire accepter des e-consommateurs étrangers exige l'emploi de techniques guère différentes de celles mises en œuvre pour une expansion classique en magasin : adapter son offre et ses modes de fonctionnement à la clientèle locale.

Tirant parti de ce phénomène, les places de marché sont devenues un vecteur d'importance croissante pour les distributeurs en ligne. Cette évolution est particulièrement manifeste dans les pays en développement, où les consommateurs se connectent directement à ces places de marché, nombre d'entre elles étant devenues des marques bien établies auxquelles les consommateurs font confiance. Leur sélection de produits et leur facilité d'emploi sont source de valeur pour les clients, tandis que leur trafic assure aux entreprises une large base de clients potentiels.

Outre l'acquisition d'une clientèle pour un coût raisonnable en territoire souvent peu familier, l'infrastructure des places de marché offre aux vendeurs une gamme de services essentiels – paiement, livraison, service client, marketing et promotion – pour mener leurs activités. Ainsi libérés de la nécessité de consentir des investissements, de consacrer du temps et de prendre des risques pour lancer eux-mêmes des opérations d'e-commerce dans leur pays d'origine ou dans une région spécifique, de nombreux distributeurs estiment que les places de marché électronique constituent une méthode plus simple et plus efficace de tirer parti des marchés en expansion de la planète.

Alibaba Group, la destination d'e-commerce la plus populaire de Chine, est la place de marché électronique la plus importante du monde, la valeur brute de l'ensemble des marchandises vendues atteignant 272,8 milliards de dollars US en 2013, soit presque deux fois plus que pour Amazon. Alibaba axe exclusivement ses activités sur un modèle « plate-forme tierce partie », comportant deux principaux sites d'e-commerce : Taobao, sur lequel des consommateurs vendent à d'autres consommateurs, et Tmall, où les distributeurs vendent directement aux consommateurs.

Amazon, le plus grand e-commerçant de la planète, propose des produits issus de son propre stock ainsi que des produits vendus par des tiers sur la place de marché Amazon. La valeur brute des marchandises vendues par cette société en 2013 est estimée à plus de 140 milliards de dollars US, 73,5 milliards étant générés par des vendeurs tiers. Elle continue à déstabiliser les marchés lorsqu'elle se lance dans une nouvelle catégorie de produits. Ainsi, elle développe AmazonFresh, un service d'épicerie en ligne qu'elle a commencé à tester à Seattle, en 2007. Amazon Fashion est une autre activité émergente. Si la société Amazon vend des vêtements, des chaussures et accessoires depuis des années, elle a accordé plus de poids à la catégorie « mode » au cours de ces dernières années en ciblant les marques haut de gamme d'aujourd'hui.

eBay est la troisième plus importante place de marché électronique avec une valeur brute des ventes de 76,4 milliards de dollars US. Cette société, qui propose exclusivement les produits de tierces parties, n'établit pas de distinction entre les ventes d'entreprise à client et les ventes entre consommateurs.

Le Japonais Rakuten exploite la quatrième plus grande place de marché électronique de la planète. La valeur brute de ses ventes – 18,1 milliards de dollars US – est principalement issue de sa galerie commerciale en ligne d'origine nationale, Rakuten Ichiba. La société a lancé sa première activité de commerce électronique à Taiwan, en 2008. En 2010, Rakuten a acquis Buy.com (dénommé à présent Rakuten.com), l'une des principales sociétés de places de marché américaines.

La société MercadoLibre (qui signifie en espagnol « marché libre ») héberge la plus grande plate-forme de commerce électronique d'Amérique latine. Elle a lancé ses activités en Argentine, en 1999, puis les a rapidement étendues au Brésil, à d'autres pays d'Amérique latine et au Mexique. En 2001, MercadoLibre a conclu une alliance stratégique avec eBay, grâce à laquelle elle a obtenu des informations commerciales exclusives et acquis la branche brésilienne d'eBay, opérations qui lui ont permis de consolider sa position dominante dans la région. Cette alliance stratégique a pris fin en 2006, juste avant l'introduction en bourse de MercadoLibre, en 2007. En 2013, la valeur brute de ses ventes a atteint 7,3 milliards de dollars US.

En outre, un nombre croissant de distributeurs – notamment Sears, Wal-Mart, Best Buy et Tesco – intègrent des places de marché de tierces parties à leurs propres magasins en ligne. Les clients bénéficient d'un plus vaste choix sans avoir à chercher ailleurs, et les distributeurs sont ainsi en mesure de capter une part plus importante du chiffre d'affaires du commerce électronique.

Méthodologie de l'étude et sources des données

Les sociétés figurent au palmarès des 250 Champions mondiaux de la distribution sur la base de leur chiffre d'affaires distribution (hors vente de véhicules) pour l'exercice social 2013 (comptes clôturés jusqu'en juin 2014). Pour figurer sur la liste, une société ne doit pas forcément réaliser la majorité de son chiffre d'affaires dans la distribution, mais son activité de distribution doit être suffisamment importante pour qu'elle puisse être intégrée au classement. Les sociétés de capital-investissement et autres sociétés d'investissement ne sont pas considérées comme des distributeurs dans ce rapport, seules le sont les sociétés exploitantes.

Diverses sources ont été consultées pour établir le palmarès des 250 Champions mondiaux de la distribution. Les rapports annuels, les déclarations 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. Si aucune information produite par la société n'était disponible, d'autres sources relevant du domaine public ont été utilisées, notamment les estimations des journaux professionnels, les rapports des analystes du secteur d'activité et diverses bases de données économiques.

Une grande partie des informations sur les distributeurs hors Etats-Unis ont été fournies par Planet Retail. Cette société fournit des analyses, des actualités et des données portant sur plus de 10 000 activités de détail sur 211 marchés du monde entier. Planet Retail a des bureaux à Londres, Francfort, Chicago, Tokyo et Qingdao en Chine. Pour plus d'informations, visitez le site Web de la société à l'adresse suivante : www.planetretail.net.

Le **chiffre d'affaires groupe** correspond au chiffre d'affaires net consolidé de la société mère d'un distributeur, que la principale activité de ladite société mère soit ou non la distribution. De même, les chiffres de bénéfice ou de perte et ceux de l'actif total sont issus des résultats consolidés de la société mère. Si une société privée publie uniquement son chiffre d'affaires brut, ce chiffre est repris accompagné de la notation « b ». Les données sur les chiffres d'affaires ne comprennent pas les activités dans lesquelles une société détient uniquement une participation minoritaire.

Les **chiffres d'affaires distribution** cités dans la présente étude correspondent uniquement à la quote-part de ces ventes dans le chiffre d'affaires net consolidé de la société. En conséquence, ils peuvent résulter d'ajustements par rapport aux chiffres d'affaires publiés afin d'éliminer les opérations non liées à la distribution. Le chiffre d'affaires distribution inclut les services de restauration lorsque ces derniers font partie intégrante des ventes dans les magasins de la société, mais exclut les services de restauration/restaurants exploités séparément. Il intègre également les ventes de services liés aux activités de distribution de la société, telles que les modifications, réparations, opérations de maintenance, installations, etc., les ventes de carburants et droits d'adhésion. Toutefois, les détaillants dont le chiffre d'affaires distribution est principalement issu de la vente de carburants sont considérés avant tout comme des stations-service et ne sont pas pris en considération dans l'élaboration du palmarès des 250 Champions mondiaux de la distribution.

Les données sur les chiffres d'affaires excluent les ventes de détail à l'enseigne de magasins franchisés, licenciés ou membres de coopératives indépendantes. Elles incluent les royalties ainsi que les redevances de franchise ou de licence. Le chiffre d'affaires groupe comprend les ventes en gros à de tels sites d'exploitation en réseau (magasins membres et autres magasins desservis). Le chiffre d'affaires distribution intègre les ventes en gros à des magasins affiliés/membres, mais exclut le produit des ventes en gros traditionnelles ou d'autres activités business-to-business (sauf lorsque ces ventes sont effectuées à des magasins de détail) lorsqu'il a été possible de le dissocier.

Pour les sociétés de e-commerce, le chiffre d'affaires distribution intègre exclusivement les ventes directes aux clients lorsque la société est le vendeur officiel. Il exclut les ventes où le vendeur est une tierce partie ainsi que les commissions et frais de vente des tierces parties.

Pour définir une base commune à partir de laquelle établir un classement des sociétés en fonction de leur chiffre d'affaires distribution, le chiffre d'affaires distribution de l'exercice social 2013 des sociétés non américaines a été converti en dollars américains (USD). Les cours du change ont donc un impact sur les résultats. OANDA.com est la source des données sur les cours du change. Pour convertir les résultats des sociétés en dollars américains, nous avons utilisé le taux de change quotidien moyen applicable à chacune des sociétés. Toutefois, le taux de croissance 2013 en glissement annuel et le taux de croissance annuel composé 2008-2013 du chiffre d'affaires distribution ont été calculés dans la monnaie nationale de chacune des sociétés.

Résultats financiers du groupe

Dans ce rapport, les taux pondérés des ventes se substituent aux simples moyennes arithmétiques en tant que principale unité de mesure pour appréhender les résultats financiers des groupes. De ce fait, les résultats des plus grandes entreprises contribuent davantage au taux de croissance composite que ceux des sociétés plus modestes. Les données ayant été converties en dollars américains pour permettre le classement et faciliter la comparaison entre les groupes, 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 constituent une meilleure représentation des valeurs pour les besoins du benchmarking.

Les résultats financiers de chaque groupe sont uniquement fondés sur les sociétés pour lesquelles nous disposons de données. Tous les types de données n'étaient pas disponibles pour toutes les sociétés. Les sociétés dont le chiffre d'affaires n'a pas été principalement généré par des activités de distribution ont été exclues du calcul des ratios de rentabilité par groupe, leur résultat consolidé étant essentiellement issu d'activités autres que la distribution.

Il est également à noter que les informations financières utilisées pour chacune des sociétés pour un exercice donné sont exactes à la date de publication initiale du rapport financier correspondant. Bien qu'une entreprise puisse avoir retraité les résultats de l'exercice antérieur pour tenir compte d'une évolution de ses activités ou d'un changement de méthode comptable, ces retraitements ne sont pas pris en compte dans les données ici présentées.

La présente étude n'est pas un rapport comptable. Elle est destinée à fournir une image fidèle de la dynamique des marchés et de son impact sur la structure du secteur de la distribution au cours d'une période donnée. En conséquence, les taux de croissance des entreprises ici retenus peuvent ne pas être identiques à ceux publiés par d'autres sources.



Contact

Stéphane Rimbeuf

Associé

Responsable Consumer Business

+33 (0) 1 55 61 61 17

srimbeuf@deloitte.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Janvier 2015 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée 