

## **Premiers enseignements de la crise : les gagnants et les perdants dans le commerce de détail**

Marc Benoun & Régine Eveno

*9<sup>th</sup> International Marketing Trends Conference  
January 21-23, 2010*

### Résumé

Cette recherche a pour but d'observer les comportements des entreprises du commerce de détail face à la crise économique mondiale (déclenchée en septembre 2008) et d'ébaucher une méthode servant à déterminer les « gagnants » et les « perdants ».

Les stratégies suivies révèlent un certain nombre de constantes : diminution des investissements, accentuation des promotions et des baisses de prix, recentrage sur le cœur de métier et sur le pays d'origine, fermeture des points de vente les moins performants, contrôle des coûts et efforts de productivité.

Mais il existe aussi des stratégies continuant à privilégier le développement : croissance du parc de magasins (reprise de bons emplacements devenus disponibles et moins onéreux), poursuite du développement international, recherche de la croissance externe et renforcement de la communication sur les points de différenciation.

La méthode d'évaluation proposée consiste à noter les détaillants sur treize critères.

Enfin, dans la crise, les principaux « gagnants » sont souvent les premiers de la classe (Wal-Mart, Aldi, Leclerc, Ikea, Amazon, etc.), des entreprises à concepts forts et à images plus ou moins *discount*.

**Mots clés** : crise économique, stratégie des distributeurs, facteurs-clés de succès

### Summary

This research aims to examine retailers' behavior as regards the economic downturn (from September 2008) and draw forth a valid method to determine the "winners" and "losers".

The strategies implemented entail a certain number of constants: reducing investments, increasing promotions and lowering prices, refocusing on the core business and on domestic markets, closing less profitable points-of-sale, along with controlling costs and enhancing productivity.

However, some retailers still carry on with a development strategy: growing their store networks (acquiring choice locations, now available at more affordable prices), moving ahead with international development, exploring external growth and strengthening communication on their differentiation elements.

The proposed evaluation method consists of scoring retailers on 13 criteria.

Finally, the big "winners" are often retailers who have always been at the "top of the class" (Wal Mart, Aldi, Leclerc, Ikea, Amazon, etc.), companies with impactful concepts and images more or less "discount" related.

**Key Words**: Economic crisis, Retailers Strategies, Key Success Factors

## 1 - Préambule et objectifs

La crise économique que nous traverserons depuis l'automne 2008 a déjà, et aura probablement encore, des conséquences profondes sur de nombreux secteurs de l'économie. Certains économistes et sociologues prédisent même une complète mutation du monde sur les plans technologiques, économiques et sociaux.

Le commerce de détail, n'échappe pas à cette tornade et nous pouvons dire qu'il est même aux avant-postes. Il est en effet alimenté par les revenus et les dépenses des ménages, par la confiance qu'ils affichent à l'égard de la conjoncture et par la vision qu'ils ont de leur avenir.

Face à cette situation, il nous est apparu intéressant de tirer les premiers enseignements de la crise en observant les évolutions et les bouleversements qui vont remodeler le commerce de détail.

A l'issue cette période de crise systémique, déclenchée par la faillite de Lehman Brothers (sur fond de crise des Subprimes) le 15 septembre 2008, il y aura, comme toujours, des « gagnants » et des « perdants ».

Certaines enseignes, entreprises ou groupes sortiront renforcés de la crise (gains de parts de marché, adaptation des concepts existants ou création de nouveaux concepts, poursuite de l'expansion nationale et internationale, structures mises en conformité avec la nouvelle conjoncture, etc.), d'autres - au pire - auront disparu, ou - au mieux - sortiront affaiblis de la crise (diminution du parc de magasins, pertes de parts de marché, effectifs qualifiés insuffisants, mouvements stratégiques inadaptés à la nouvelle donne etc.).

La recherche que nous avons entreprise a pour objectif de fournir un cadre d'analyse pour déterminer au sortir de ce cycle :

- Quels seront les enseignes, entreprises et groupes que l'on pourra qualifier de « gagnants » et de « perdants » ?
- Fournir les premiers éléments de réponse sous la forme d'une grille de critères et en s'appuyant sur des cas d'entreprise pour illustrer notre propos.

Notre étude couvre une période comprise entre le troisième trimestre 2008 et la fin juin 2009, même si on doit raisonnablement considérer qu'à la fin du premier semestre 2009, malgré quelques signes positifs, la crise est loin d'être terminée.

Mais les conditions de remise de notre communication pour le congrès de Venise de janvier 2010 nous obligent à arrêter nos observations à juin 2009.

L'étude que nous avons entreprise devra être actualisée pour couvrir la période fin 2008 à la date, indéterminée sur laquelle les experts tomberont largement d'accord pour considérer la « sortie de crise ».

## 2 - Méthodologie appliquée

Afin de répondre à nos multiples interrogations nous avons mis en place le dispositif méthodologique suivant :

**1. Revue de la littérature** portant sur la stratégie des distributeurs et les mesures proposées pour faire face à la crise.

## 2. Interrogation d'experts français et étrangers

- sur la définition et les critères permettant de considérer qu'une enseigne, une entreprise ou un groupe peut être considéré comme « gagnant » ou « perdant ».

- sur les groupes qu'ils considèrent comme des « gagnants » ou des « perdants ».

La consultation des experts a été conduite grâce à des entretiens semi directifs en face-à-face complétés par des questionnaires adressés par courriels aux experts localisés en dehors de Paris et de la Région Parisienne<sup>1</sup> La liste des experts a été établie à partir des contacts des auteurs et de documents pertinents fournissant des coordonnées d'experts.

## 3. Etude documentaire « gagnants-perdants » sur la période allant de mi-2008 à mi 2009.

Cette recherche documentaire avait de multiples objectifs (critères de définition d'un « gagnant » et d'un « perdant », noms des gagnants et des perdants, collecte de coordonnées d'experts, etc.).

Dans le cadre de cette étude documentaire nous avons également retraité l'information provenant de l'étude sectorielle annuelle de la société d'études Deloitte « Global Powers of Retailing 2009 » (janvier 2009), le classement des « Global 500 » de Fortune (24 août 2009) et le « Top 100 » des entreprises américaines publié par la revue Stores (juillet 2009).

## 4. Réunion de groupe entre les auteurs et des experts.

Cette réunion de groupe avait pour but de débattre de la définition, des critères et des noms des « gagnants » et des « perdants ».

**5. Six cas d'entreprises.** Nous avons décidé présenter des cas illustrant des situations aussi variées que possible, puis nous avons procédé à l'évaluation de ces entreprises en utilisant une batterie de critères mesurant leur degré de succès face à la crise.

## Limites et développements possibles de la recherche

Comme nous l'avons déjà signalé, la première limite est celle du champ temporel. Si les experts s'accordent généralement sur la période d'entrée en crise (automne 2008), l'écrasante majorité considère qu'à ce jour (septembre 2009), la crise n'est pas encore achevée. Il faudrait poursuivre cette recherche jusqu'au jour où les d'experts tomberont d'accord pour considérer que l'économie mondiale a repris le chemin de l'expansion

La deuxième limite est également temporelle. Le temps qui s'est écoulé entre l'acceptation du sujet de cette communication et sa remise au comité de lecture a été un peu trop restreint pour permettre une enquête étendue et une étude documentaire approfondie.

La troisième limite concerne le champ géographique de l'étude. Notre champ voulait être mondial mais la nature et le nombre des experts consultés en fait une étude surtout européenne. Nous nous sommes cependant efforcés, notamment au travers des études de cas, d'élargir l'horizon de la recherche.

La quatrième limite est d'ordre budgétaire. Cette recherche s'inscrit dans un cadre universitaire et a été réalisée avec des moyens budgétaires très limités. Il serait probablement intéressant que les développements ultérieurs de celle-ci soient appuyés financièrement par un organisme public et /ou par une société d'études.

---

<sup>1</sup> Voir en annexe 1A et en annexe 1B - les versions française et anglaise du questionnaire.

### 3 – Revue de la littérature

La littérature théorique correspondant aux « gagnants » et « perdants » dans la crise est relativement limitée probablement à cause d'un recul insuffisant par rapport à un phénomène en cours.

Il est néanmoins possible en ouvrant le champ d'investigation de regrouper les écrits autour de deux thèmes :

#### 1) La littérature sur les stratégies en général et sur les stratégies des distributeurs en particulier.

La réflexion sur les stratégies des distributeurs<sup>2</sup>s'inspire fortement des approches du BCG, de McKinsey et surtout de Porter pour la typologie des stratégies et l'analyse des forces de la concurrence<sup>3</sup>.

#### 2) Les recommandations faites par des experts et les cabinets conseils sur les mesures à prendre en période de crise.

La crise est non seulement un sujet de réflexion académique mais aussi une opportunité pour les conseils et organismes d'études de présenter leurs solutions.

C'est ainsi que, par exemple, McKinsey<sup>4</sup>, Deloitte<sup>5</sup> et GrantThornton<sup>6</sup>, dressent un bilan de la situation ou dispensent des conseils pour faire face à la crise.

Parmi les recommandations données celles de McKinsey et de GrantThornton nous paraissent particulièrement pertinentes.

McKinsey différencie ses recommandations selon, d'une part le niveau de maturité du concept ou du format et, d'autre part, selon « la santé de l'entreprise ».

Tableau 1 d'analyse du cabinet McKinsey

Niveau de maturité du format/concept	Fort potentiel	REDUCTION DES COUTS	AUGMENTATION DES INVESTISSEMENTS
	Faible potentiel	CREATION DE FLEXIBILITE FINANCIERE	MAXIMISER LE CHIFFRE D'AFFAIRES A COURT TERME
		Faible	Bonne
		Santé de l'entreprise	

<sup>2</sup> Benoun M., Héliès-Hassid M.L. (2003), *Distribution, acteurs et stratégies*, Economica, 3<sup>e</sup> édition.

Dioux J, Dupuis M. (2009), *La distribution, stratégies des réseaux et management des enseignes*, Pearson Education, 2<sup>e</sup> édition.

<sup>3</sup> Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

Porter M., *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986.

<sup>4</sup> Ashish A. Kotecha, Leibowitz J, MacKenzie I, (2008), How can retailers make the best of a slow down, *McKinsey Quarterly* – sept 2008

<sup>5</sup> « Faire face à la pression, les 250 champions de la distribution », *Deloitte*, 2009

<sup>6</sup> « Reviving retail, strategies for growth, » *Grant Thornton*, 2009

**Pour la situation réduction de coûts** : réduction des coûts directs (augmentation des approvisionnements dans les pays à bas salaires), chasse aux coûts inutiles en magasins, aux frais généraux...

**Pour la création d'une flexibilité financière** : amélioration du bilan notamment par une réduction des stocks, augmentation de l'efficacité des investissements par la réduction du parc magasins.

**Pour la situation augmentation des investissements** : *remodeling* des magasins, recherche d'opportunités d'acquisitions, recrutement de cadres « hauts potentiels », focalisation sur les marchés les plus prometteurs.

**Pour la situation maximisation du chiffre d'affaires à court terme** : augmentation de la communication et les promotions, création de trafic, diminution des ruptures, accélération du passage au e-commerce.

Grant Thornton, à l'issue d'un constat de la situation propose aux détaillants un certain nombre de recommandations pour faire face à la crise :

1. Focalisation sur le e-commerce car il se porte mieux que le commerce en magasins ;
2. Augmentation des marques de distributeurs plus économiques pour les consommateurs et plus rentables pour les distributeurs ;
3. Devenir vert pour améliorer sa rentabilité ;
4. Se concentrer sur les clients fidèles ;
5. Améliorer les processus permettant une réduction des coûts et une augmentation de la satisfaction des clients ;

Le Customer Institute propose ses solutions pour aborder avec succès la nouvelle et Internet<sup>7</sup>

Les crises sont aussi des périodes favorables à l'innovation et aux formules discount. C'est ainsi que Sédillot<sup>8</sup> décrit la naissance du supermarché aux Etats-Unis dans les années 1930.

## 4 - Définition d'un « gagnant » (et d'un « perdant ») et critères d'évaluation.

Nous allons successivement considérer le point de vue des experts, puis notre point de vue afin de définir un « gagnant » du commerce de détail.

### 4.1 - Point de vue des experts

Le panel d'experts<sup>9</sup> a été constitué en tenant compte de plusieurs impératifs. Premièrement, les experts devaient être des universitaires spécialisés dans le commerce de détail, des professionnels de la distribution ou des consultants connaissant parfaitement ce domaine. Deuxièmement refléter par la variété de leurs

<sup>7</sup> Retailers Strategies to meet the New Economy and Internet (31 janvier 2009)

<http://thecustomerinstitute.blogspot.com/2009/01/retailers-strategies-to-meet-new.html>

<sup>8</sup> Sédillot R., *Histoire des marchands et des marchés*, Fayard, Paris, 1964.

<sup>9</sup> Voir en annexe 3, la liste des experts ayant répondu à notre enquête.

expériences respectives la diversité des métiers et des points de vue (vente à distance, franchise, groupes intégrés, indépendants universitaires, professionnels etc.). Troisièmement être constitué d'experts de la distribution internationale ou européenne, conformément à notre champ d'étude initial.

Avant même de pouvoir déterminer nominativement les « gagnants » et les « perdants » de la crise, il faut définir ces termes d'une manière plus générale, indépendamment du contexte de crise. Le panel d'expert a d'abord défini les critères qui caractérisent « un gagnant » ou « un perdant » du secteur du commerce de détail puis les stratégies mises, ou à mettre, en œuvre pour faire face à la crise actuelle.

## 1. Définition et critères évoqués spontanément

Il existe une assez grande diversité dans les réponses apportées par les experts pour définir une entreprise gagnante, sans référence à une période de crise.

- *croissance relative des indicateurs économiques et notamment du premier d'entre eux le chiffre d'affaires car il montre le dynamisme commercial et l'attractivité des enseignes (O.Dauvers) ;*
- *une entreprise qui gagne est une entreprise prédatrice prête à dévorer une proie (O. Dauvers) ;*
- *une entreprise qui a une utilité sociale (R.Sore Larregain) ;*
- *une entreprise qui voit sa part de marché augmenter (ce critère a été très souvent cité par les experts : M.L Héliès-Hassid, C. Zimmer, A.S.Homassel, E. Colla, P. Breton)*
- *une entreprise qui embauche parce que la croissance de la part de marché l'oblige à embaucher (C. Zimmer) ;*
- *une entreprise qui augmente sa notoriété, bien que la notoriété puisse aussi concerner des entreprises qui perdent, qui licencient ou font faillite (A.S.Homassel) ;*
- *une entreprise qui augmente son profit ce qui lui donne la capacité d'investir et de se développer (J.C.Fahl C. Zimmer) ;*
- *une entreprise citoyenne (plusieurs fois cité). Cette idée à rapprocher de la notion d'utilité sociale exprimée par R. Sore Larregain), consciente des enjeux du développement durable.*
- *une entreprise qui innove : nouveaux concepts, produits, process (F.Perodeau, P. Breton, M. Pazoumian) ;*
- *une entreprise qui améliore son image (puisque l'image conditionne la réussite future) (M.L Héliès-Hassid) ;*
- *une entreprise qui est en phase avec les grands courants sociologiques du moment (M.L Héliès-Hassid) ;*
- *Une entreprise orientée vers la satisfaction des consommateurs et qui sait délivrer ce qu'il attend grâce à un business model opérationnel clair (M.Dawson) ;*
- *une entreprise qui sait affirmer sa culture qui doit correspondre à l'air du temps (B.Sensley). Cette idée est à rapprocher de celle des courants sociologiques ;*
- *une entreprise qui gagne des parts de marché sur sa zone chalandise, crée des liens avec ses clients et répond à leur demande, en phase avec leur*

*environnement, innove, développe un statut de marque-enseigne et des concepts originaux (P.Breton) ;*

- *une entreprise qui sait se renouveler en permanence (M. Pazoumian) ;*
- *une entreprise qui dispose de bons emplacements et sait faire varier son assortiment en fonction des localisations de ses magasins (B. Sensey) ;*
- *une entreprise qui sait être centrée sur le consommateur et qui doit avoir une bonne efficacité promotionnelle, une maîtrise de la gestion des stocks... (N.Berg) ;*
- *une entreprise qui propose un assortiment d'un bon rapport qualité/prix. (N.Berg) ;*
- *une entreprise qui sait s'adapter à un « consommateur malin » (M. Lolivier) ;*
- *Les critères sont nombreux et à distinguer selon la nature des segments du retail (food vs non food ; mass market vs niche market) (Deloitte) ;*
- *La performance sur le marché d'origine est souvent une condition nécessaire (Deloitte)*

Les experts interrogés n'ont pas défini une entreprise perdante. Ils ont simplement déclaré qu'un « perdant » n'avait pas la ou les qualités mises en avant dans leur définition d'un gagnant.

## 2. Changements des critères avec la crise ?

Le déclenchement d'une crise mondiale, affectant tous les secteurs et tous les pays, implique-t-il un changement d'optique et l'ajout de nouveaux critères de réussite ?

La réponse est à la fois oui et non, aux yeux des experts interrogés.

- *« Nous ne sommes plus maintenant dans un marché de conquête mais dans un marché de fidélisation » (M.L Héliès-Hassid).*
- *« Les prédateurs sont encore plus prédateurs et les proies sont plus que jamais des proies »(O. Dauvers)*
- *« Il est possible de constater une plus grande résistance à la crise des distributeurs utiles : Leclerc, le pouvoir d'achat, Zara, mode pour tous, Biocoop, le bio facile... ) ( R.Sore Larregain)*
- *« La crise rend les consommateurs plus sensibles au prix qu'on leur rappelle sans arrêt, mais pas dans tous les domaines, pas pour la santé par exemple »( M.L Héliès-Hassid)*
- *« La crise pousse au recentrage sur le cœur de métier du distributeur, elle oblige à découvrir de nouvelles marges de progression » ( C. Zimmer)*
- *« La crise favorise le dialogue entre franchiseurs et franchisés, dans la recherche d'une plus grande efficacité » (C. Zimmer)*
- *« La crise ne modifie pas fondamentalement les critères de définition d'une entreprise gagnante. Cependant elle favorise les formules discount et accentue les forces et les faiblesses » (E.Colla)*
- *« La crise accentue un contrôle plus attentif des prix de revient, risque de dégrader les marges »( N.Berg)*
- *« La crise va augmenter l'importance de la fidélité » (N.Berg)*
- *« La crise va donner l'avantage à ceux qui conjuguent Value (prix bas, promotion, innovation, praticité de l'emballage) et Values (éthique, provenance, respect de l'environnement, valeurs historiques de l'entreprise, etc.) (A. Bordier)*

- « *La crise rend plus importante encore la connaissance client, l'analyse des données* ». « *Elle conduit les entreprises à tirer le meilleur parti de leurs actifs « sweating assets » et à revoir leur business model opérationnel (A. Bordier)* »
- « *La crise stimule les plus réactifs et favorise les organisations souples et réactives comme les indépendants* » (P. Breton).
- « *Les distributeurs détenant leur immobilier sont beaucoup mieux résilients à la crise que les autres* » (Deloitte)
- *la crise remet en avant la nécessité de mesurer avec plus de finesse les implications économiques des décisions commerciales, par exemple fixation du prix par analyse des coûts plutôt que par rapport au marché (Deloitte).*

## 4.2 - Point de vue des auteurs

### a. Définition :

A l'issue de la phase d'entretiens et de l'étude documentaire les deux auteurs ont réfléchi, chacun de leur côté, à la définition d'une entreprise gagnante.

Pour un des auteurs une entreprise gagnante dans le commerce de détail est : « *Une entreprise en expansion, suffisamment internationalisée pour ne pas trop dépendre de son marché intérieur et qui améliore sa part de marché relative* »

Pour l'autre auteur: « *Une entreprise gagnante est une entreprise qui invente pour ses clients d'aujourd'hui et de demain, qui se différencie par la qualité de son offre et de ses équipes (donc de son image), et qui est plus rentable que la moyenne du secteur pour financer son expansion à moyen terme...* »

La crise est par définition une situation de rupture ou d'amplification des phénomènes par rapport à la période « ante ». Elle aura donc un effet positif sur les compétiteurs les mieux armés pour anticiper les « ruptures » de consommation en cours ou à venir. Aux groupes déjà « orientés consommateurs » de prendre des risques s'ils veulent accentuer l'écart par rapport à leurs concurrents (continuer à rechercher l'expansion, poursuivre et/ou réorienter l'internationalisation et ce, sans trop sacrifier la rentabilité). Il ne s'agira pas seulement de mobiliser les capitaux mais surtout de la matière grise (politique sociale, recrutement des talents, mobilisation des équipes autour de valeurs). Il faut profiter également des nouvelles technologies (informatique portable, mobiles, internet), quand elles sont synonymes de réduction de coûts, pour rendre l'entreprise plus « légère », plus efficiente, plus « compacte » (raccourcir les strates hiérarchiques et la distance entre les bureaux et le terrain).

### b. Critères retenus :

Etant parfaitement conscients qu'une entreprise gagnante ne peut qu'être définie, d'une part, par une série de critères, (cf. discours experts) et que, d'autre part, tous les critères mentionnés n'ont pas la même importance, nous avons mis au point une batterie de critères (13 catégories et 30 composantes) dont nous avons discuté la pondération (voir tableau 1, ci-après)

Pour obtenir le score d'une entreprise, ou d'un groupe et à condition d'avoir l'information disponible (ou de procéder à une estimation en cas d'absence d'information) il est nécessaire de procéder à une notation sur 10 de chaque catégorie de critères et d'affecter à cette note le coefficient correspondant à la catégorie

Les 13 catégories, après affectation des coefficients donnent 20 pour la totalité des catégories, chaque catégorie étant notée sur 10, le score maximal possible est 200.

Les critères retenus et les coefficients affectés mériteraient d'être approfondis et validés par une nouvelle consultation d'un panel d'experts.

**Tableau 2**  
**Critères d'évaluation d'une enseigne, d'une entreprise ou d'un groupe**  
**gagnant dans le commerce de détail <sup>10</sup>**

<b>Catégories d'indicateurs (en caractères gras) et composantes des critères (en caractères maigres)</b>	<b>Définition des critères</b>	<b>Coefficients</b>
<b>1 - Evolution du chiffre d'affaires</b>		<b>2</b>
Courant	Evolution du Chiffre d'affaires (CA) sans tenir compte des effets de change, des changements de périmètre,...	
En monnaie constante	Evolution du CA hors effet de change	
En comparable	A parc de magasins constant et hors acquisitions.	
<b>2 - Evolution de la part de marché</b>		<b>3</b>
Part de marché valeur	Après définition pertinente du marché de référence	
Part de marché relative	Part de marché par rapport au leader ou au challenger.	
<b>3- Evolution parc</b>		<b>1</b>
Nombre de points de vente	Croissance totale du nombre de magasins d'une année sur l'autre	
Croissance organique du parc	Distinction dans la variation du parc entre variation organique et par acquisition	
<b>4 - Degré de dépendance</b>		<b>2</b>
Dépendance pays	% CA sur le marché intérieur	
Dépendance circuits/canaux	Répartition CA entre magasins physiques et e-commerce	
<b>5 - Innovation</b>		<b>3</b>
Evolution concept	Capacité à faire évoluer le concept initial	
Nouveaux concepts	Capacité à générer de nouveaux concepts en variation (ou en rupture) du concept initial	
Technologique	Amélioration des process par la technologie	
<b>6 - Personnel</b>		<b>0,5</b>
Evolution personnel employé	Evolution par rapport à l'année précédente (à magasin constant)	
Adéquation personnel	Capacité d'avoir personnel en adéquation avec le magasin et le concept	
<b>7 - Evolution fréquentation</b>		<b>0,5</b>
Nombre d'entrées magasins	Mesure variation du trafic	
Nombre de visiteurs uniques pour e-commerce	Mesure de la variation du nombre de visiteurs uniques	
<b>8 - Fidélisation clientèle</b>		<b>1</b>
Rétention clients	Evolution nombre de clients perdus	
Conquête nouveaux clients	Evolution du nombre de nouveaux clients acquis dans l'année	
<b>9 - Investissements</b>		<b>1</b>
Parc magasin et site e-commerce	Répartition des investissements selon les canaux	
Investissements TIC	Evolution des investissements dans les	

<sup>10</sup> Voir commentaires sur les critères utilisés en Annexe 3

	nouvelles technologies	
Investissements logistique	Evolution des investissements logistique et process (hors TIC)	
<b>10 - Notoriété</b>		<b>1</b>
Taux de notoriété spontané	Evolution du taux de notoriété spontané	
Taux de notoriété assisté	Evolution du taux de notoriété assisté	
<b>11 - Image</b>		<b>1</b>
Image globale de l'entreprise	Attributs positifs et négatifs de l'image de l'entreprise	
Image des différentes enseignes (si pertinent)	Attributs positifs et négatifs de l'image de chaque enseigne	
<b>12- Responsabilité sociale</b>		<b>1</b>
Ethique	Evaluation des actions éthiques (commerce équitable, rapport fournisseurs, ...)	
Citoyenneté	Evaluation des actions relevant de la citoyenneté (rapport à la communauté, aux salariés etc.)	
<b>13 - Profitabilité</b>		<b>3</b>
Bénéfice net	Evolution du bénéfice net	
Bénéfice net /Chiffre d'affaires	Evolution du rapport bénéfice net sur chiffre d'affaires	
Bénéfice net /action	Evolution du BN/action	
<b>Evaluation globale</b>		<b>Score final sur 200</b>

## 5 - Panorama des gagnants et des perdants (2008 -2009)

### 5.1 - Vu par les experts

Nous avons repris dans le tableau 2, ci-après, les noms des « gagnants » et « perdants » cités par les experts consultés en indiquant entre parenthèse la fréquence de citations.

**Tableau 3**  
**« Gagnants » et « perdants » cités par les experts**

<b>Gagnants</b>	<b>Perdants</b>
Wal-Mart (5)	Carrefour (4)
Aldi (5)	Arcandor
E.Leclerc (3)	Cora
Ikea (3)	Casino
Zara (3)	Go Sport
Tesco (3)	Fly
Kroger (2)	Fnac
Biocoop (2)	Darty
Carrefour (2)	Immobilier (indépendants)
Metro	Prêt-à-porter (indépendants)
Ahold	Seven Eleven
Colruyt	Aeon
Delhaize	Whole Food Market
Décathlon	Safeway (USA)
Leroy Merlin	Seven Eleven
Mc Donald's	Aeon
Picard	Schlecker
H&M	Marks & Spencer
Monceau Fleur	
Monoprix	
Monop	
Ventes Privées	
Amazon .com	
Pixmania	
Simply Market	
Dia	
Lidl	
Netto	
Bim	
Chez Jean (Groupe Monoprix)	

Le nombre relativement limité d'experts consultés ainsi qu'une auto-censure dans la citation des « perdants », s'expliquant par une retenue en tant qu'institutionnels ou par une volonté de ménager des clients potentiels, ne permet que de dégager quelques tendances.

En dehors de la présence parmi les « gagnants » de groupes discount (Wal-Mart, Aldi, Leclerc) à concept fort (Zara) ou bien gérés (Kroger, Tesco), on notera l'apparition de nouveaux formats (enseignes bio, formules mixte restauration-distribution sur le prêt à manger avec Chez Jean). Enfin notons que le Groupe Carrefour apparait des deux côtés de la balance, selon qu'on le juge sur sa situation actuelle ou sur sa capacité à rebondir.

## a. - Vu par Fortune 500

Le classement « Global 500 » publié chaque année par le magazine économique américain « Fortune » permet d'avoir une vision d'ensemble mais incomplète des « gagnants » et des « perdants ». En effet les informations fournies se limitent aux seuls critères de chiffre d'affaires et de profit des entreprises et des groupes mondiaux les plus importants tous secteurs confondus.

Le dernier classement publié le 20 juillet 2009 (European Edition, Volume 160 Number 2) donne les résultats pour l'année fiscale 2008.

Parmi les 500 plus grandes entreprises tous secteurs confondus figurent 28 groupes du secteur du commerce (22 groupes à dominante alimentaire et 6 à dominante non alimentaire).

### **Les « gagnants »**

Il est possible de constater que :

- 22 groupes ont vu leur chiffre d'affaires augmenter par rapport à 2007 ;
- 11 groupes ont vu leur profit augmenter par rapport à 2007 ;
- 11 groupes ont vu à la fois leur chiffre d'affaires et leur profit augmenter par rapport à 2007 ;
- 10 groupes ont vu leur profit baisser et leur chiffre d'affaires augmenter.

On peut donc considérer que 11 des 28 groupes du commerce figurant dans le classement des 500 premières entreprises mondiales sont, à des degrés divers, des « groupes gagnants ».

Ces 11 groupes sont: CVS Caremark, Kroger, Walgreen, Safeway, Woolworths, George Weston, Wesfarmers, Alliance Boots, Wal-Mart et PPR. Parmi ces onze, l'alimentaire et les « mass merchandisers » sont bien représentés (Kroger, Safeway, Wesfarmers, Wal-Mart) ainsi que les pharmacies et drugstores (Walgreen, CVS, Alliance Boots.)

Pour plus de détail voir le tableau 3 figurant en annexe 4 ou reportez vous à Fortune (20 juillet 2009, European Edition, Volume 160 Number 2).

### **Les « perdants »**

Si on essaye maintenant d'approcher les groupes perdants par l'analyse du chiffre d'affaires et des profits, on peut faire les constats suivants :

- 6 groupes ont en 2008 vu leur chiffre d'affaires baisser
- 17 groupes ont vu leurs profits baisser et
- 6 groupes qui ont vu leur chiffre d'affaires et leurs profits baisser
- 5 groupes ont réalisé en 2008 une perte en valeur absolue

On peut considérer que « les perdants » de l'année 2008 sont Supervalu (augmentation quasi nulle du chiffre d'affaires et perte importante), Rite Aid (perte très importante) et surtout Macy's (diminution de plus de 5% du chiffre d'affaires et perte importante).

NB : Pour plus de détail voir le tableau 4, de l'annexe 3 ou vous reporter à Fortune (20 juillet 2009, European Edition, Volume 160 Number 2).

## b.- Vu par Deloitte

Chaque début d'année Deloitte publie dans « Global Powers of Retailers » la liste des 250 plus importantes entreprises mondiales du commerce de détail.

Le dernier classement réalisé en 2009, à partir des données fiscales 2007 a été publié en janvier 2009 et donc ne couvre que très marginalement la période de crise.

L'étude de Deloitte pourra - par contre- être d'une très grande utilité de 2010 et 2011 lorsque seront présentés les résultats des exercices 2008 et 2009.

La principale utilité de l'étude de 2009 est donc de servir de « benchmark » pour mesurer l'impact de la crise sur les entreprises du commerce de détail.

En monnaie constante l'augmentation des 250 premières entreprises du commerce détail a été de 7,6% en 2007.

En monnaie courante l'expansion des ventes avait été de 10,7% contre 9,2% en 2006 et 10,1% en 2005.

L'étude « Global Powers of Retailers 2009 » nous permet aussi de faire, sur le long terme, les constatations générales suivantes :

- 49 groupes ont réalisé entre 2002 et 2007 une augmentation moyenne des ventes supérieure à 15%
- 42 groupes ont réalisé entre 2002 et 2007 une augmentation moyenne des ventes comprise entre 10 et 15%
- 63 groupes ont réalisé entre 2002 et 2007 une augmentation moyenne des ventes comprise entre 5 et 10%
- 51 groupes ont réalisé entre 2002 et 2007 une augmentation moyenne des ventes comprise entre 0 et 5 %
- 28 groupes ont vu entre 2002 et 2007 le chiffre d'affaires baisser.

Parmi les 49 groupes dont l'expansion moyenne a été supérieure à 15% citons parmi les plus dynamiques qu'il est possible de considérer comme « les gagnants de la période »

1. Euroset Group (Russie)
2. Baugur Group (Islande)
3. Magnit OSJC (Russie)
4. Apple Inc. (Etats-Unis)
5. E.land Group (Corée du Sud)
6. Gome Home (Chine)
7. Wesfarmers limited (Australie)
8. Alimentation Couche Tard (Canada)
9. Suning Appliance co (Chine)
10. Cencosud S.A (Chili)

Dans ce « top 10 » on notera les excellentes performances des détaillants des pays du BRIC et notamment de la Russie et de la Chine.

Deloitte mesure également le ratio Q (rapport entre la capitalisation boursière d'une entreprise cotée en Bourse et la valeur de ses actifs corporels). Ce ratio permet de déduire si les distributeurs disposent de points forts en matière de gestion de leur marque, de différenciation, d'innovation et d'expérience. Il permet de distinguer dans le

classement 2008 des enseignes comme Hennes & Mauritz, Fast Retailing (plus connu pour sa chaîne Uniqlo au Japon) et Inditex (plus connu pour sa marque Zara), ainsi que des marques telles qu'Apple et Amazon.

## C - Vu par Stores

« Stores », le magazine de la National Retail Federation (Fédération Américaine du commerce de détail), publie chaque année en partenariat avec Planet Retail le classement des 100 premières entreprises américaines du commerce de détail.

Ce classement figure dans le numéro de Stores de Juillet 2009

L'analyse du classement 2009, résultats de 2008, permet sous l'angle des « gagnants », de faire les constats suivants :

- 72 entreprises ont vu leur chiffre d'affaires augmenter ;
- 20 entreprises (sur les 60 dont les résultats concernant les profits sont disponibles) ont vu leur profit augmenter ;
- 18 entreprises (sur les 60 dont les résultats sont disponibles) ont vu à la fois leur chiffre d'affaires et leur profit augmenter.

**Tableau 4**  
**Entreprises dont le chiffre d'affaires et les profits 2008**  
**sont en hausse par rapport à 2007**

Classement	Groupes	Nature des activités
1.	Wal Mart	Mass Discounter
2.	Kroger	Supermarchés
3.	Costco	Clubs - entrepôts
4.	Walgreen	Drugstores
5.	Safeway	Supermarchés
6.	Mac Donald's	Restauration rapide
7.	Amazon.com	E-commerçant
8.	TJX	Discounter prêt-à-porter
9.	Yum ! Brands	Fast food
10.	BJ's Wholesale Club	Clubs-entrepôts
11.	The Pantry	Convenience stores
12.	GameStop	Electronique
13.	AutoZone	Category-killer
14.	Ross Stores	Grands magasins discount
15.	DollarTree Stores	Dollar stores
16.	Neiman Marcus	Grands Magasins
17.	Susser Holdings	Convenience stores
18.	Harris Teeter	Supermarchés

On peut considérer que les principaux « gagnants » de l'année 2008 sont Wal-Mart, Kroger, Costco, Walgreen, Mac Donald's, Amazon.com, BJ's Wholesale Club, The Pantry, Autozone, Dollar Trees Stores, Harris Teeter.

A ces entreprises nous ajouterons Pilot Travel Centers (+ 32% de chiffre d'affaires), Apple Stores /ITunes (+ 46%) Aldi (+ 19,3%) pour lesquelles les données concernant bénéfiques ne sont pas disponibles.

L'examen de cette liste permet de constater qu'à l'exception du phénomène Apple, un industriel ayant intégré avec succès la distribution, les « gagnants » appartiennent principalement aux secteurs

- de l'alimentaire, un domaine généralement admis comme moins sensible aux crises économiques ;
- du discount, formule largement favorisée dans les périodes de récession.

L'analyse sous l'angle des « perdants » permet de faire les constats suivants :

- 28 sociétés ont vu en 2008 leur chiffre d'affaires baisser ;
- 23 sociétés ont vu leur profit diminuer ;
- 12 sociétés ont vu à la fois leur chiffre d'affaires et leur profit diminuer ;
- 13 sociétés ont réalisé des pertes en valeur absolue.

### **Conclusion**

Il est possible de conclure que les « grands perdants » de l'année 2008 sont Home Depot, Sears, J.C. Penney, Kohl's, Limited Brands, Nordstrom, Barnes & Noble, Abercrombie & Fitch, William Sonoma.

Ces entreprises recouvrent trois catégories

1- Les entreprises sensibles à la conjoncture ou à l'évolution technologique (Home Depot, Barnes & Noble)

2- Les grands magasins (Sears, J.C. Penney, Kohl's, Nordstrom)

3 -Les entreprises plutôt « haut de gamme » ou « mode » (Abercrombie & Fitch, William Sonoma)

Cette analyse ne prend en considération que les entreprises américaines pour l'année 2008. Il sera intéressant de faire la même analyse pour l'année 2009

## **6 - Les études de cas**

Pour approfondir notre recherche nous avons voulu dépasser la simple analyse des « gagnants » et des « perdants » au moyen du chiffre d'affaires et des profits pour rentrer plus en profondeur dans l'analyse des causes et des conséquences d'une situation de « gagnant » ou de « perdant » durant cette période de crise.

Dans ce but nous avons sélectionné six entreprises dont les situations nous sont apparues « exemplaires » à travers de l'étude documentaire.

Nous avons initialement envisagé de présenter les études de cas en deux catégories : les « gagnants » dans la crise et les « perdants » dans la crise. Mais il nous est apparu que cette situation dichotomique était trop simple et qu'il y avait une troisième catégorie à prendre en considération - celle des entreprises dont le destin de « perdant » était déjà scellé avant la crise.

Dans la première catégorie (les perdants d'avant la crise), on peut classer les entreprises qui sont :

- dans un secteur touché par des mutations structurelles de leur environnement (ex VPC/e-commerce ou grands magasins)
- qui n'ont pas su adapter leur offre aux changements des comportements des consommateurs ou qui touchent des domaines sujets aux caprices de la mode
- qui n'ont pas su intégrer les technologies de process dans leur gestion (logistique, réactivité de la supply chain, CRM)

- mal gérées ou ayant des hésitations stratégiques (par exemple Carrefour comparé à Wal-Mart).

A noter que Carrefour est cité à la fois parmi les « perdants » et les « gagnants ». Son sort est donc particulièrement en balance d'après notre panel d'experts.

Dans la deuxième catégorie (les entreprises souffrant de la crise), il faut mettre, les distributeurs :

- situés dans des secteurs sinistrés (bricolage aux Etats-Unis, textile de moyen de gamme et de haut de gamme) ;
- dont les structures sont inadaptées à la période (frais de personnel trop élevés, supply chain médiocre) ;
- qui n'ont pas maîtrisé leur croissance ces dernières années (mauvais emplacements, loyers trop élevés, etc.)

Nous présentons, ci-après, six cas :

- Deux « gagnants » : Apple et Système U
- Deux « perdants » d'avant la crise : Morgan et Arcandor
- Deux « perdants », victimes de la crise : Home Depot et Kingfisher

## 1. Deux gagnants malgré la crise :

### a. Apple - Innovation et mutation de la distribution

Le cœur de métier d'Apple n'est pas le commerce de détail, néanmoins l'entreprise de logiciels Oracle a décidé d'attribuer à l'entreprise à la pomme, le prix<sup>11</sup> du meilleur distributeur international de l'année 2009.

Les raisons données pour justifier l'attribution de cette récompense sont l'impact d'Apple sur le commerce de détail et notamment sur le futur du « commerce en dur » qui pourtant fait débat aujourd'hui.

Apple sait tirer le meilleur parti du commerce en magasins (emplacements n° 1, merchandising et services) et du commerce en ligne (Apple stores et iTunes store).

#### Présentation de l'entreprise

Apple a réalisé en 2008, un chiffre d'affaires de 32,5 milliards \$ (22,9 milliards €) et un bénéfice net de 4,8 milliards \$ (3,3 milliards €). La distribution intégrée (e-commerce et magasins Apple) a représenté 9,6 milliards de \$.

L'histoire d'Apple peut se résumer en quelques dates :

- 1976 : création de l'entreprise
- 1984 : lancement du Macintosh
- 2001 : sortie de l'ipod
- 2007 : lancement de l'iPhone

Les qualités bien connues d'Apple sont l'innovation, le design, un sens aigu du marketing et de la communication et plus récemment une diversification réussie dans la musique et la téléphonie qui s'est appuyé sur un changement réussi de politique de distribution qui allie e-commerce et commerce traditionnel, distribution intégrée et déléguée.

<sup>11</sup> Oracle, Retail Week Awards 2009

**Les résultats**

Apple ne semble pas être affecté par la crise.

L'entreprise de Cupertino maintient une politique de prix élevés et l'iPhone, lancé dans sa première version en 2007, semble encore avoir un temps d'avance par rapport à la concurrence. Il rencontre d'ailleurs un succès planétaire.

L'arbitrage des consommateurs est favorable à Apple. La désirabilité est plus forte que la crise.

Aujourd'hui Apple connaît une augmentation de sa part de marché sur des marchés en croissance (musique et smart phones) comme sur les marchés en régression (micro informatique).

Apple poursuit et développe une politique de distribution initiée en 1997 par la création de l'Apple Store en ligne, complétée par le développement de boutiques Apple.

Aujourd'hui Apple possède un parc de plus de 200 magasins Apple dans 9 pays. En 2009, l'entreprise compte en remodeler 100, en ouvrir 25 nouvelles en s'attaquant notamment à de nouveaux pays et en particulier à la France.

**b. Système U - Gains de part de marché et constance stratégique****Présentation de la société**

Groupement de petits détaillants indépendants (Unico créée en 1930), Système U est le numéro quatre de la distribution française. Ses points forts : une organisation décentralisée, un ancrage régional, son image de proximité avec ses clients, la constance de son positionnement (magasins à taille humaine, services, publicité sur le thème les « Nouveaux Commerçants », etc.). Il réalise 76% de son chiffre d'affaires dans le format supermarché.

Enseignes : Hyper U, Super U, Marché U et U express

900 magasins et 1,8 millions de mètres carrés de surface de vente

**Les résultats face à la crise**

Plutôt favorables par rapport à la concurrence (hard-discounters et grands hypermarchés). D'après TNS Worldpanel, l'enseigne fait partie (avec Leclerc et Intermarché, deux autres groupes d'indépendants) des enseignes qui résistent à la conjoncture et ont anticipé la LME (loi de modernisation de l'économie) en baissant leurs prix.

Système U s'attend encore à des gains de part de marché en 2009. Selon son président Serge Papin, il devrait atteindre 9% de part de marché avec un chiffre d'affaires en croissance de 4% à 18,6 milliards € (13 milliards \$). Il confirme ainsi cinq ans de gains réguliers et continus de part de marché ! Un record qui le place pratiquement à parité avec Auchan. En outre, le groupe continue de prendre des initiatives qui sont en prise avec les évolutions structurelles de la consommation (développement dans la proximité-supérettes - avec Marché U et la nouvelle enseigne U Express, nouveau service : la location de voiture à 5 euros/jour, lancement d'une offre téléphonie mobile avec Orange, etc.)

### **De nouvelles ambitions**

Parfois innovant (cf. sur la location de véhicules où il est devenu en toute discrétion, le premier loueur de camions en France), parfois « suiveur » (cf. marques propres Bien Vu, ou encore son offre tardive sur la téléphonie mobile), Système U garde un cap constant depuis des années : celui de challenger « bien dans sa peau ». Depuis 9 ans consécutifs, l'enseigne Super U est l'enseigne de supermarché préférée des français, selon Sofres. Elle a une image de modernité, de praticité et de citoyenneté, en phase avec les valeurs et les attentes des consommateurs français.

De régional, le groupement veut prendre une dimension réellement nationale en s'attaquant notamment au bastion parisien, dominé par Casino, Franprix, avec son enseigne U Express. Il fait partie des indépendants « dynamiques » en Europe, avec Mercadona, Delhaize.

### **Conclusion**

Son ambition n'est pas de figurer dans la cour des grands en Europe. Mais c'est un « gagnant » potentiel de la crise sur le marché français, même si la bagarre s'intensifie (Carrefour Discount, *come back* d'Intermarché, etc.) car il dispose des fondamentaux (proximité, image de service et de citoyenneté qui seront de plus en plus valorisés). L'avenir n'est-il pas aux « business models », souples et réactifs, en phase avec leur marché-cible ? Et il est indépendant et donc inopéable.

## **2. Deux perdants d'avant crise**

### **a. Morgan - faiblesse des collections et de la distribution**

#### **Présentation de l'entreprise**

En 1968, dans le quartier du Sentier, lieu légendaire du textile à Paris, naît une entreprise qui va connaître un joli succès dans le domaine du prêt-à-porter.

Morgan qui cible les femmes de 15 à 35 ans devient une « enseigne star » des années 1990, grâce à la créativité de ses collections, à ses prix accessibles et à une communication percutante avec son slogan « Morgan de toi » (folle de toi).

En 1998 le fonds d'investissement Apax rentre à hauteur de 40% dans le capital de l'entreprise.

En 2007, l'entreprise emploie 1000 personnes et son chiffre d'affaires est de 190 millions € (266 millions \$). Morgan est présent dans 50 pays avec un millier de magasins dont 600 en France.

En 2008 tout bascule, l'entreprise est mise en vente mais ne trouve pas de repreneur.

Fin 2008 Morgan est déclaré en règlement judiciaire.

En mars 2009, l'entreprise est reprise par le groupe familial breton Beaumanoir. Roland Beaumanoir se donne « 100 jours pour redresser l'entreprise ».

#### **Les causes de l'échec de Morgan**

Dans le secteur de la mode le succès dépend largement de la réussite des collections. Or les collections 2006, 2007, 2008, n'ont pas rencontré un accueil enthousiaste auprès de la clientèle.

Morgan n'a pas une assez grande réactivité produits, ce qui s'explique en partie par une certaine faiblesse de sa logistique.

L'entreprise a du aussi faire face à la concurrence de chaînes étrangères beaucoup plus puissantes comme Zara ou H & M.

Sa politique de distribution est peu performante et coûteuse. L'entreprise utilise peu la commission - affiliation, une formule en vogue dans le textile. Morgan a du reprendre la distribution aux Pays Bas et en Grande Bretagne où son distributeur a fait faillite.

Morgan n'a pas bien réussi la transition entre PME et grande entreprise. Au moment de sa mise en vente son endettement était de 30 millions € et l'entreprise était en litige avec un fournisseur tunisien à hauteur de 14 millions €.

L'échec était déjà consommé avant même la montée en puissance de la crise qui n'a fait qu'accélérer les difficultés de Morgan (contraction du marché du prêt-à-porter et restriction des crédits aux entreprises).

## **b. Arcandor - Inadaptation aux marchés et erreurs de gestion**

### **Présentation de l'entreprise**

Arcandor figure parmi les premiers groupes de distribution et de vente par correspondance européens avec trois activités principales :

- la distribution de détail (20,9% ; n° 1 allemand) avec Karstadt, KaDeWe, etc.
- la vente par correspondance (20,6%) avec Quelle ; n° 1 allemand et via Internet (n° 2 allemand) ;
- l'organisation de voyages (57,9%) avec Thomas Cook Group ; n° 2 allemand et n° 2 européen. Cette activité est rentable.

Le groupe a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 19,357 milliards € ou 27 milliards \$ (dont 57% en Allemagne) et enregistré une perte nette de 745,7 millions €.

### **Les causes de la faillite**

L'ex-groupe Karstadt Quelle rebaptisé pompeusement Arcandor en 2007 est en réalité un colosse aux pieds d'argile, victime d'erreurs de gestion et de management.

- Déficits chroniques d'exploitation. Les deux piliers initiaux que sont les grands magasins (avec Karstadt et la VPC-via Primondo) n'ont cessé depuis six ans de perdre de l'argent (au niveau de l'exploitation).
- Manque d'adaptation aux évolutions du marché. Né en 1881, Karstadt, n'a cessé depuis les années 80, de perdre du terrain sur le marché allemand où il jouit pourtant d'emplacements exceptionnels dans les centres-villes. Les Grands Magasins, format dominant au XIX<sup>e</sup> siècle, ne représentent plus que 3,3% du marché (données 2007) contre 4,3 % en 2001. Les consommateurs allemands fréquentent de plus en plus les centres commerciaux ou les chaînes textiles spécialisées comme par exemple H & M. Contrairement aux Galeries Lafayette, Karstadt n'a pas su moderniser suffisamment son offre ni alléger ses coûts de structures (main d'œuvre,..).
- Dans la VAD, Quelle et Neckermann n'ont pas pris suffisamment rapidement le tournant d'Internet qui a démodé les catalogues généralistes. Même si la marque Quelle jouit d'une belle notoriété auprès des jeunes dans certains pays d'Europe de l'Est, elle a du mal à lutter sur le plan de la mode et de la réactivité avec les chaînes intégrées verticalement comme H & ou Zara.
- Des erreurs de gestion. Nommé en 2005 pour remettre sur pied l'entreprise, Thomas Middelhoff a surtout renforcé le groupe dans le tourisme sans s'attaquer aux racines du mal. Il a vendu le patrimoine immobilier à un consortium d'investisseurs accélérant du même coup les difficultés du groupe puisque les loyers pèsent aujourd'hui sur les performances de Karstadt.

## **Conclusion : un démantèlement inéluctable**

Arcandor a échappé en 2004 à la banqueroute. Cette fois-ci, c'est le coup de grâce. Mise en faillite en septembre 2009, lorsque l'Etat Allemand lui a refusé sa garantie, peu internationalisé, le groupe semble voué au démantèlement. D'autant que l'empire recèle des pépites convoitées par tous les géants allemands (Metro, Otto) et européens. La crise n'a été qu'un révélateur du déclin d'Arcandor.

## **3. Deux perdants, victimes de la crise :**

### **a. Home Depot - aménagement de la maison et faiblesse de l'internationalisation**

#### **Présentation de l'entreprise**

Créée en 1978 cette entreprise américaine est le leader mondial du bricolage, de la décoration de la maison et des jardineries.

Son chiffre d'affaires 2008 a été de 71 milliards \$ (50 milliards €), son bénéfice de 2,2 milliards \$.

Home Depot possède un parc de 2238 magasins de grande taille (10 000 m<sup>2</sup> en moyenne de surface couverte + 2 400 m<sup>2</sup> de jardinerie) dont 1973 aux Etats-Unis.

A l'international l'entreprise est présente au Canada, au Mexique et en Chine

Elle arrive au deuxième rang des entreprises spécialisées américaines et dépasse largement son principal concurrent Lowe's (48 milliards \$) qui réalise pourtant une meilleure performance financière (4,5% de bénéfice net/chiffre d'affaires contre 3% pour Home Depot).

#### **Les difficultés et leurs causes**

En 2008 le chiffre d'affaires a baissé de 16% et le bénéfice de 40%. Pour l'année 2009, l'entreprise prévoit encore une baisse de 9% de son chiffre d'affaires et de 7% de son bénéfice.

En janvier 2009 l'entreprise ferme 34 magasins et supprime 7000 emplois soit 2% de ses effectifs.

Les principales causes de ces contre-performances sont :

- La crise de l'immobilier,
- La trop forte dépendance par rapport au marché américain.

Face à cette situation le directeur général va suivre une politique de prudence :

- Suppression du recours au crédit,
- Réduction drastique du nombre d'ouvertures,
- Fermeture des magasins les moins rentables,
- Volonté d'améliorer la rentabilité au m<sup>2</sup>,
- Licenciements,
- Recentrage sur le métier de base.

Home Depot réduit la voilure alors que Lowe's, son concurrent principal, pratique une politique d'ouvertures de magasins en vue de gagner des parts de marché.

Au sortir de la crise, quelle aura été la meilleure stratégie : celle de Home Depot ou celle de Lowe's ?

## **b. Kingfisher - baisse de productivité et internationalisation mal maîtrisée**

### **Présentation de l'entreprise**

Kingfisher est le numéro trois mondial du bricolage derrière les américains Home Depot et Lowe's. Issu de l'ancien Woolworth (magasins populaires), associé (jusqu'en 2003) à Darty et But (distribution d'électroménager), le groupe est aujourd'hui leader européen du bricolage avec des enseignes renommées (B&Q, Castorama, Brico Depot ...).

Il est leader en Grande-Bretagne et en France, dispose de positions fortes en Europe Centrale et en Russie, et d'une tête de pont en Asie. Classé au 43<sup>ème</sup> rang du classement de Deloitte par son chiffre d'affaires (10,026 milliards £ en 2008 soit 11,68 milliards € ou 16,6 milliards \$) il exploite 820 magasins dans 8 pays.

### **L'impact de la crise**

Ce distributeur spécialisé a été fortement impacté par la crise financière et la récession économique qui a été particulièrement forte sur le marché britannique. L'éclatement de la bulle immobilière, le maintien de taux d'intérêt élevés (5%), la forte hausse du chômage... tout cela a conduit les consommateurs britanniques à réduire leurs dépenses de bricolage. B&Q et Castorama ont subi une baisse de leurs ventes en comparable sur le premier trimestre 2009 (de 3,2 à 1,2%). La chute de la construction a également affecté le marché des professionnels auxquels Kingfisher s'adresse à travers ses enseignes Brico Depot en France et Screwfix en Grande-Bretagne.

### **Doublement affecté**

Kingfisher, paie donc le prix de son exposition au marché anglais (47% des ventes), et de sa dépendance au non-alimentaire, premier secteur affecté par les réductions des dépenses des ménages pendant les crises économiques. En Grande-Bretagne, MFI (ameublement) vient d'ailleurs de faire faillite.

Comme prévu par Ian Cheshire, son président, Kingfisher connaît donc un exercice « très difficile » d'autant qu'il est handicapé par plusieurs phénomènes qui n'ont rien à voir cette fois avec la crise. Il est endetté (à hauteur de 1 milliard de livres), il doit enrayer la baisse de son CA/m<sup>2</sup> en Grande-Bretagne, tendancielle depuis cinq ans (celui-ci est passé de 1 838 £ en 2003-2004 à 1 663 £ en 2007-2008) et il a mal maîtrisé sa croissance à l'international.

### **Conclusion : Une marge de manœuvre face à la crise**

Affaibli, le martin pêcheur britannique a lancé un plan de redressement baptisé « créer de la valeur ajoutée » fin 2008. Il a cédé sa filiale italienne à Leroy-Merlin, son grand concurrent européen, pour 516 millions € en juillet 2009. Il veut abaisser son point mort. Son objectif est de réduire ses coûts de 1% jusqu'en 2010 (développement du *sourcing* direct, réduction du budget d'investissement d'environ 300 millions £, etc.) tout en poursuivant son programme de rénovation du réseau magasins B&Q notamment. Enfin, il a fait des coupes sombres dans son parc à l'étranger (cession de la Corée et de Taiwan, avant la crise, et restructuration en cours en Chine).

Bref, son management veut montrer sa résistance à la crise. Il a pour lui un certain nombre d'atouts (présence dans des pays émergents comme la Russie, notoriété de ses enseignes). En 2005, en Grande-Bretagne, il a réussi à surmonter la crise de la consommation en fermant ses plus grands B&Q. Contrairement à Arcandor, Kingfisher dispose d'une assez large marge de manœuvre pour résister à la crise voire en sortir plus fort et plus rentable.

A l'issue de ces présentations qui nous ont permis d'étudier plus en détail le comportement de quelques entreprises face à la crise, nous avons utilisé les critères d'évaluation d'une entreprise gagnante pour approfondir l'analyse.

Le tableau ci-après, récapitule les résultats pour les six entreprises étudiées.

**Tableau 5**  
**Grille de critère appliquée aux six cas d'entreprise**

<i>Catégories d'indicateurs (en gras) et indicateurs</i>	Coef ficient	Apple	Système U	Morgan	Arcandor	Home Depot	Kingfisher
<b>1 - Evolution du chiffre d'affaires</b>	<b>2</b>	+++	+++	---	---	--	--
Courant		+++	+++	--	---	--	--
En monnaie constante		++	+++	---	--	--	--
En comparable		++	+++	--	---	-	-
<b>2 - Evolution part de marché</b>	<b>3</b>	+	+++	--	---	-	+
Part de marché valeur		+	++	--	---	-	+
Part de marché relative		+	+	--	--	--	++
<b>3- Evolution parc</b>	<b>1</b>	++	++	+	--	---	+
Nombre de points de vente		++	++	-	--	---	-
Croissance organique du parc		+++	++	++	---	--	++
<b>4 - Degré de dépendance</b>	<b>2</b>	+++	---	+	--	--	--
Dépendance pays		++	--	++	---	--	---
Dépendance circuits		+++	-	--	+	--	+
<b>5 - Innovation</b>	<b>3</b>	++	++	+	-	-	+
Evolution concept		++	+	+	-	-	++
Nouveaux concepts		++	+	+	-	-	++
Technologique		+++	+	+	<b>ND</b>	-	-
<b>6 - Personnel</b>	<b>0,5</b>	++	++	-	-	--	-
Evolution personnel employé		+	+	--	--	---	-
Adéquation personnel		+++	++	+	-	+	+
<b>7 - Evolution fréquentation</b>	<b>0,5</b>	++	+++	+	+	-	+
Nombre d'entrées magasins		++	++	+	-	-	+
Nombre de visiteurs uniques pour e-commerce		++	++	<b>ND</b>	++	<b>ND</b>	+
<b>8 - Fidélisation clientèle</b>	<b>1</b>	++	++	-	+	<b>ND</b>	+
Rétention clients		++	+	-	+		+
Conquête nouveaux clients		++	++	-	-		+
<b>9 - Investissements</b>	<b>1</b>	++	+	-	+	-	++
Parc magasin et site e-commerce		++	+	+	+	--	++
Investissements TIC		++	+	-	<b>ND</b>	-	+
Investissements logistique		++	+	-	+	-	-
<b>10 - Notoriété</b>	<b>1</b>	+++	++	++	+++	+++	++
Taux de notoriété spontané		+++	+++	++	+++	+++	++
Taux de notoriété assisté		+++	++	++	++	+++	+
<b>11 - Image</b>	<b>1</b>	+++	+++	++	++	++	+
Image globale de l'entreprise		+++	+++	+	+	++	+
Image des différentes enseignes		+++	+++		+++	+	++
<b>12- Responsabilité sociale</b>	<b>1</b>	+	+	<b>ND</b>	<b>ND</b>	++	+
Ethique		+	+			++	+
Citoyenneté		+	+			++	+
<b>13 - Profitabilité</b>	<b>3</b>	+++	++	---	---	-	++
Bénéfice net		+++	+	---	---	-	+
Bénéfice net /Chiffre d'affaires		+++	+	---	---	-	+
Bénéfice net /action		+++	<b>ND</b>	---	---	-	-
<b>Evaluation globale</b>	Score final sur 200	<b>170</b>	<b>159</b>	<b>71</b>	<b>49</b>	<b>88</b>	<b>109</b>

Signification des signes	
+++ Excellente performance sur ce critère = 10/10	- médiocre performance sur ce critère = 4/10
++ Bonne performance sur ce critère = 8/10	-- faible performance sur ce critère = 2/10
+ performance assez moyenne sur critère = 6/10	--- très faible performance sur ce critère = 0/10
ND = information non disponible	

## 7 – Conclusion

L'approche que nous avons utilisée nous a permis d'illustrer les stratégies mises en œuvre par les entreprises et l'impact de la crise sur les changements dans les classements mondiaux et régionaux de la distribution.

Hormis des cas comme celui d'Arcandor, maillon faible de la distribution allemande, qui a rapidement basculé dans la faillite, il est peu probable que l'on assiste à un bouleversement radical du *top 50*, au sortir de la crise.

Que constate-t-on en effet ? Ce sont surtout les premiers de la classe (Wal-Mart, Aldi, Leclerc, Ikea, Mc Do, etc.) dont l'image de prix et les concepts sont forts qui ont, selon notre panel d'experts, le plus de chance de sortir gagnants de l'épreuve.

Il existerait donc une prime aux leaders à forte notoriété (ils servent de point de repère). Cette période de redistribution des cartes devrait également faire émerger au premier rang les challengers-experts (Mercadona, Système U, Colruyt, Delhaize, etc.), rendus encore plus compétitifs par la crise. Ces « gagnants opportunistes » ont l'occasion de creuser l'écart et d'accentuer leur différenciation avec la crise.

On peut rajouter dans cette catégorie de « gagnants opportunistes » les marques de e-commerce comme Amazon.com. La vente en ligne semble échapper à la morosité de la récession. En France par exemple, Les ventes sur Internet ont bondi de 25% au 1<sup>er</sup> semestre 2009. Les cyberacheteurs ont passé des commandes un peu moins onéreuses mais plus nombreuses, selon une étude de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

Par rapport au second semestre 2008, les ventes sur internet ont progressé à un rythme plus faible, 2,5%, mais 5 fois plus vite que la consommation des ménages (+0,5%). Ces chiffres sont éloquentes et permettent aux « pure players » du net comme à certains « clics-&-mortar » de surfer sur la vague. De nouveaux *business model*, et de nouvelles stars de la distribution sur le Net émergeront de cette période (Pixmania, Grosbill, Ventes Privées). Mais c'est un champ d'étude à lui tout seul, c'est pourquoi nous avons choisi de ne pas sélectionner d'entreprise de e-commerce dans nos cas d'entreprises.

Enfin, force est de constater, que, dans un premier temps, les effets de la récession économique touchent avant tout les entreprises non-alimentaires (textile, bricolage, etc.) à l'exception notable de la distribution des produits high-tech (qui passent justement en grande partie par Internet aujourd'hui).

Au plan stratégique la crise peut être une opportunité pour accentuer sa différenciation par rapport à la concurrence dans une période où les points de repères évoluent encore plus rapidement que par le passé.

L'examen des stratégies suivies pour faire face à la crise révèle un certain nombre de constantes :

- Recentrage sur le cœur de métier (abandon des enseignes périphériques)
- Recentrage sur le pays d'origine ou l'entreprise est leader
- Fermeture des points de vente les moins performants et modernisation du parc
- Recherche des économies et productivité (logistique, back office mais aussi personnel)
- Diminution des investissements
- Accentuation de la politique promotionnelle et baisses de prix

Mais il existe aussi des politiques qu'on peut qualifier d' « à contre –courant » consistant à :

- Poursuivre le développement international
- Profiter d'emplacements disponibles à cause de la crise et devenus moins onéreux pour augmenter sa surface commerciale, son parc donc ses parts de marché.
- Faire de la croissance externe en profitant des nouvelles cibles offertes.
- Renforcer sa communication sur ses points de différenciation.

Les tendances stratégiques que nous avons observées sur la période (automne 2008-juin 2009) se confirmeront probablement jusqu'à la sortie de crise, mais il est plus difficile de prévoir les modifications (à défaut de bouleversements) qui interviendront dans la hiérarchie des distributeurs

## ANNEXES

### ANNEXE 1

#### Questionnaires aux experts (version Française et Anglaise)

##### Annexe 1 A

##### Crise : Gagnants et perdants dans le commerce de détail

En tant qu'expert du commerce et de la distribution nous souhaitons connaître votre opinion sur les questions suivantes:

- 1) Comment, selon vous, peut-on définir, en général, une entreprise gagnante et une entreprise perdante dans le commerce de détail ?

Quels sont les critères pour définir, les gagnants et les perdants?

- 2) La définition et les critères que vous venez de me donner sont-ils ou non modifiés par la crise économique que nous traversons?

Si OUI, comment ? Si NON, pourquoi ?

- 3) Quels sont les noms des entreprises (ou enseignes) gagnantes et perdantes dans le secteur du commerce de détail qui vous viennent spontanément à l'esprit dans la conjoncture économique actuelle? Citer 3 ou 4 entreprises ou enseignes de chaque catégorie.

##### Annexe 1 B

##### Crisis : winners and losers in the retail industry

- 1) What is your definition and what criteria are useful when defining a "winner" firm in the retail sector? Conversely, what is your definition of a "loser" in this field?

- 2) In your opinion, have the criteria you mentioned been modified by the current economic crisis?

If YES, how ? If NO, why?

- 3) In your opinion, what "winners" and the "losers" in the retail sector spontaneously come to your mind? Please cite 3 - 4 firms or fascia in each "winner" and "loser" category).

ANNEXE 2  
Liste des experts interrogés ayant répondu

Noms	Organismes	Fonctions
Chantal Zimmer	FFF (Fédération Française de la Franchise)	Délégué Général
Anne-Sylvie Homassel	FFF	Responsable de la communication
Marc Lolivier	Fevad (Fédération du e-commerce et de la Vente à Distance)	Délégué Général
Marie-Louise Héliès-Hassid	Université Paris Dauphine	Maître de Conférences
Barbara Sensey	Barbara Sensey	Consultante textile indépendante
Frédéric Pérodeau	IFM (Institut Français du Merchandising)	Délégué Général
Olivier Dauvers	Dauvers Editions	Journaliste spécialisé
Renaud Sore-Larregain	Place au Commerce	Directeur Général
Gilles Goldenberg	Deloitte	Responsable France Business Consumer
Michel Pazoumian	Procos	Directeur Général
Jean-Charles Fahl	Leader Price Argentine	Directeur Général
Philippe Breton	PB Consultant	Directeur Général
Mike Dawson	LebensmitZeitung	Editor
Enrico Colla	Negocia	Professeur
N. Berg	Planet Retail	Senior Researcher
Anne Bordier	IGD Londres Institute of Grocery Distribution	Analyste

**Annexe 3**  
**Commentaires sur les critères utilisés**

<b>Catégories d'indicateurs</b> <b>(en caractères gras)</b> et composantes <b>(en caractères maigres)</b>	<b>Définition des critères</b>	Coefficient
<b>1 - Evolution du chiffre d'affaires</b>	<b>Indicateur économique majeur du développement d'une enseigne, d'une entreprise ou d'un groupe</b>	2
Courant	Evolution du Chiffre d'affaires (CA) sans tenir compte des effets de change, des changements de périmètre,...	
En monnaie constante	Evolution du CA hors effet de change Permet de dégager la croissance sans tenir compte, par exemple de l'affaiblissement du dollar qui pénalise les entreprises travaillant en zone dollar	
En comparable	A parc de magasins constant et hors acquisitions. Trop souvent l'évolution positive du chiffre d'affaires est due à un accroissement du parc alors qu'à nombre de magasins constants le chiffre d'affaires aurait été négatif	
<b>2 - Evolution de la part de marché</b>	<b>Indicateur économique primordial car il caractérise la performance indépendamment de l'état du marché sur lequel l'entreprise est présente</b>	3
Part de marché valeur	Après définition pertinente du marché de référence. Une évolution de la part de marché est un signe de dynamisme	
Part de marché relative	Part de marché par rapport au leader ou au challenger. Cet indicateur et son évolution montre la situation de l'entreprise par rapport notamment à son concurrent principal	
<b>3- Evolution parc</b>		1
Nombre de points de vente	Croissance totale du nombre de magasins d'une année sur l'autre ; Une entreprise gagnante voit en général le nombre de ses magasins augmenter	
Croissance organique du parc	Distinction dans la variation du parc entre variation organique et par acquisition. Il faut distinguer les nouveaux points de vente résultant d'une extension naturelle du réseau, d'un accroissement résultant d'un rachat, celui pouvant avoir des aspects positifs mais parfois aussi négatifs (s'il existe par exemple un trop grand nombre de doublons ou si la taille des magasins est hétérogène)	
<b>4 - Degré de dépendance</b>	<b>Il existe deux types de dépendances :</b> <b>La dépendance à l'égard d'un trop petit nombre de pays.</b> <b>La dépendance à l'égard d'un seul canal de distribution</b>	2
Dépendance pays	% CA réalisé sur le marché intérieur La dépendance géographique entraîne un risque si l'entreprise dépend trop de son marché intérieur.	

Dépendance circuits	Répartition CA entre magasins physiques et e-commerce. Rares sont les entreprises qui peuvent aujourd'hui dépendre uniquement d'un seul canal (physique ou e-commerce)	
<b>5 - Innovation</b>	<b>Recouvre, d'une part, la capacité à faire évoluer ou à créer de nouveaux concepts et, d'autre part, l'innovation technologique concernant l'équipement et les process.</b>	3
Evolution concept	Capacité à faire évoluer le concept initial	
Nouveaux concepts	Capacité à générer de nouveaux concepts en variation (ou en rupture) du concept initial	
Technologique	Amélioration des process par la technologie	
<b>6 - Personnel</b>	<b>Deux dimensions, au moins, sont des signes positifs concernant le dynamisme de la dimension humaine : le nombre de personnes employées et l'adéquation du personnel à la clientèle</b>	0,5
Evolution personnel employé	Evolution par rapport à l'année précédente	
Adéquation personnel	Capacité d'avoir un personnel en adéquation avec le magasin et le concept	
<b>7 - Evolution fréquentation</b>	<b>Cet indicateur se propose de mesurer l'attractivité de ou des enseignes. Cependant il doit être complété par le rapport entre le nombre de tickets de caisse et le nombre de visiteurs</b>	0,5
Nombre d'entrées magasins	Mesure de la variation du trafic	
Nombre de visiteurs uniques pour e-commerce	Mesure de la variation du nombre de visiteurs uniques Pour le e-commerce l'attractivité se mesure en nombre de visiteurs uniques	
<b>8 - Fidélisation clientèle</b>	<b>Aujourd'hui il devient presque plus important de fidéliser la clientèle que d'en acquérir une nouvelle. La perte de clients, même faible étant inéluctable, il faut avoir un solde positif entre clients gagnés et clients perdus.</b>	1
Rétention clients	Evolution nombre de clients perdus	
Conquête nouveaux clients	Evolution du nombre de nouveaux clients acquis dans l'année	
<b>9 - Investissements</b>	<b>Les investissements conditionnent le futur de l'entreprise de commerce qui doit veiller à investir dans trois domaines, les magasins et/ou les sites, les technologies de communication et les technologies de process logistique.</b>	1
Parc magasin et site e-commerce	Evolution et répartition des investissements selon les canaux	
Investissements TIC	Evolution des investissements dans les nouvelles technologies	
Investissements logistique	Evolution des investissements logistique et process (hors TIC)	

<b>10 - Notoriété</b>	<b>Acquérir de nouveaux clients est partiellement fonction de la notoriété, mais une notoriété élevée doit être complétée par la qualité de l'image du ou des enseignes.</b>	1
Taux de notoriété spontané	Evolution du taux de notoriété spontané	
Taux de notoriété assisté	Evolution du taux de notoriété assisté	
<b>11 - Image</b>	<b>Une bonne image conditionne le succès de l'entreprise sur le court comme sur le long terme</b>	1
Image globale de l'entreprise	Attributs positifs et négatifs de l'image de l'entreprise	
Image des différentes enseignes (si pertinent)	Attributs positifs et négatifs de l'image de chaque enseigne	
<b>12- Responsabilité sociale</b>	<b>La responsabilité sociale devient une valeur incontournable du succès d'une entreprise de distribution</b>	1
Ethique	Evaluation des actions éthiques (commerce équitable, rapport fournisseurs etc.)	
Citoyenneté	Evaluation des actions relevant de la citoyenneté (rapport à la communauté, aux salariés etc.)	
<b>13 - Profitabilité</b>	<b>La profitabilité est un critère majeur d'évaluation d'une entreprise de distribution. Il faut néanmoins insister sur la nécessité d'examiner les résultats sur le long terme et ne pas juger définitivement une entreprise sur ses performances à très court terme</b>	3
Bénéfice net	Evolution du bénéfice net	
Bénéfice net /Chiffre d'affaires	Evolution du rapport bénéfice net sur chiffre d'affaires	
Bénéfice net /action	Evolution du BN/action	
<b>Evaluation globale</b>	<b>Le score obtenu s'apprécie en valeur absolue, mais surtout par rapport aux concurrents du format</b>	Score final sur 200

**ANNEXE 4**  
Tableau 3  
**« Gagnants » et « perdants » dans le commerce de détail (résultats 2008)**  
Source : Fortune Edition Européenne du 20 juillet 2009

Chiffre d'affaires en hausse par rapport à 2007	Profits en hausse par rapport à 2007	Chiffre d'affaires et profits en hausse par rapport à 2007
1. Carrefour	1. CVS Caremark	1. CVS Caremark
2. Metro	2. Kroger	2. Kroger
3. CVS Caremark	3. Walgreen	3. Walgreen
4. Kroger	4. Safeway	4. Safeway
5. Walgreen	5. Woolworths	5. Woolworths
6. Groupe Auchan	6. George Weston	6. George Weston
7. Seven & I Holdings	7. Wesfarmers	7. Wesfarmers
8. Aeon	8. Alliance Boots	8. Alliance Boots
9. Supervalu	9. Delhaize Group	9. Delhaize Group
10. Safeway	10. Wal-Mart Stores	10. Wal-Mart Stores
11. Woolworths	11. PPR	11. PPR
12. George Weston		
13. Wesfarmers		
14. Alliance Boots		
15. Delhaize Group		
16. Rite Aid		
17. Publix Supermarkets		
18. Migros		
19. Wal-Mart Stores		
20. Target		
21. Foncière Euris		
22. PPR		

## BIBLIOGRAPHIE

Ashish A. Kotecha, Leibowitz J, MacKenzie I, (2008), How can retailers make the best of a slow down, *McKinsey Quarterly* – Sept 2008

Benoun M., Héliès-Hassid M.L. (2003), *Distribution, acteurs et stratégies*, Economica, 3<sup>e</sup> édition.

Dioux J, Dupuis M. (2009), *La distribution, stratégies des réseaux et management des enseignes*, Pearson Education, 2<sup>e</sup> édition.

Doiseau I, Les stratégies gagnantes des distributeurs, *Points de Vente*, 20 avril 2009.

Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

Porter M., *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986.

Porter M, Five Competitive Forces That Shape Strategy, *HBR*, Jan 2008

Sédillot R., *Histoire des marchands et des marchés*, Fayard, Paris, 1964

Volle P, Dion D, Héliès-Hassid M.L, Sabbah S (2008), Les *business models* dans la distribution, *RFG vol 34/181*.

« Faire face à la pression, les 250 champions de la distribution », *Deloitte*, 2009

« Global Powers of Retailing 2009 » *Deloitte* (janvier 2009)

« Global 500 » *Fortune* (24 août 2009)

« Top 100 » des entreprises américaines » *Stores* (juillet 2009).

« De nouveaux choix pour de nouveaux défis », *Accenture Outlook*, 2009

« Retailers Strategies to meet the New Economy and Internet, *Customer Institute*, January 31, 2009

« Reviving retail, strategies for growth », *Grant Thornton*, 2009

### AUTEURS

Marc BENOUN

Ex Directeur DESS Distribution Université Paris Dauphine

Consultant

[mbenoun@free.fr](mailto:mbenoun@free.fr)

33(0)1 43 87 63 63

33(0)6 08 42 58 47

Régine EVENO

Journaliste spécialiste de la distribution

[reveno@wanadoo.fr](mailto:reveno@wanadoo.fr)

33(0)1 45 79 39 22

33(0)6 12 18 00 11