

Service du soutien au réseau
Sous-direction de la communication, programmation et veille économique
Bureau de la veille économique et des prix

Auteurs : Hugo Hanne¹, Odile Lefranc²

Les 10 premières entreprises sur le marché mondial de la grande distribution (classement, résultats et stratégies)

Les 10 premières entreprises de la grande distribution au niveau mondial ont créé une valeur brute de 1258 milliards de dollars US dans l'économie mondiale en 2013 selon le classement du Cabinet d'études Deloitte pour le magazine LSA et les calculs de la DGCCRF.

Une seule entreprise de distribution française, le groupe Carrefour, figure dans ce classement à la troisième place, après un fléchissement en 2012.

Les entreprises américaines sont prédominantes dans ce classement : elles représentent 64,2% des ventes mondiales des 10 premiers distributeurs mondiaux. En particulier, le groupe Wal-Mart à lui seul pèse près de 37% des ventes des 10 premiers distributeurs mondiaux avec un chiffre d'affaires mondial de 476 milliards de dollars US en 2013.

En comparaison, le champion national français Carrefour ne représente que 7,6% de part de marché dans les ventes des 10 premiers distributeurs mondiaux, avec un chiffre d'affaires de 99 milliards de dollars US en 2013.

Les 3 entreprises allemandes occupent à elles seules (Lidl, Metro, Aldi) un peu plus de 20% de part de marché. Elles se caractérisent par un positionnement initial sur le hard discount même si certaines comme Lidl s'orientent davantage sur un format généraliste.

Le modèle développé aux Etats-Unis repose sur un basculement vers le numérique et l'e-commerce. Ce n'est pas sans danger en termes de cyber-sécurité comme l'a expérimenté le groupe Target, mais cela peut contribuer à renforcer l'avance de ces groupes sur les groupes européens, en leur donnant un avantage comparatif en termes technologiques mais aussi serviciels, dans la mesure où plusieurs experts annoncent de nouveaux modèles commerciaux basés sur les solutions servicielles dans un contexte technologique d'essor de l'internet des objets et des objets connectés (véhicules, réseaux de transports, lieux de travail, maisons et magasins).

¹ Chef du Bureau de la veille économique et des prix (1B)

² Chargée d'études au Bureau de la veille économique et des prix (1B)

1. En 2013, le groupe français Carrefour figure dans le top 3 des 10 premiers distributeurs mondiaux, mais les entreprises américaines et allemandes occupent la majorité du classement

En 2013, les 10 premiers distributeurs mondiaux ont réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 1300 milliards de dollars, soit une hausse de 2,9% par rapport à 2012.

Selon le cabinet d'études Deloitte qui présente les résultats de son classement mondial des 10 premières entreprises de distribution, cette « *modeste croissance* » si on la compare à celles des années précédentes, peut s'expliquer par « *la faiblesse de l'économie mondiale et la part de marché grandissante des distributeurs du e-commerce (+14% entre 2012 et 2016)* »³.

Avec 476 milliards de dollars US de ventes, l'opérateur américain Walmart reste le premier distributeur mondial, devançant très largement ses concurrents.

A la deuxième place, avec 105 milliards de dollars US de ventes et une croissance annuelle des ventes notable de plus de 6%, le géant américain Costco poursuit sa montée, en gagnant une place par rapport à 2012⁴.

Le français Carrefour, après une année 2012 difficile qui l'avait vu reculer à la quatrième place en raison du repli de son activité sous le poids de différentes cessions et d'un effet de change très négatif, remonte en troisième position, avec un chiffre d'affaires d'un peu plus de 99 milliards de dollars US⁵.

A l'inverse, le britannique Tesco, deuxième l'an dernier, chute à la cinquième place, sous l'effet de l'érosion de ses ventes, qui atteignent environ 99 milliards de dollars US, contre 101 milliards de dollars US en 2012⁶, soit une baisse des ventes de près de 3% (en dollars US).

Le groupe Allemand Schwarz Unternehmens Treuhand (Lidl, Kaufland...) se hisse en quatrième position, avec environ 98 milliards de dollars US de ventes⁷ : son chiffre d'affaires augmente de plus de 13% sur l'année.

Les groupes américains The Kroger, The Home Depot et Target Corporation viennent respectivement en 6^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} position avec des chiffres d'affaires respectifs de 98, 79 et 73 milliards de dollars US et des taux de croissance annuels positifs de 1,7%, 5,4% et 0,9%.

Le groupe allemand Metro est le 7^{ème} plus gros distributeur mondial avec des ventes atteignant 86 milliards de dollars US en 2013, mais avec un taux de croissance faible tout juste positif.

A l'inverse, l'entreprise allemande Aldi Einkauf, qui occupe le même positionnement commercial que Lidl dans le hard discount, arrive en 8^{ème} position, avec des ventes égales à 81 milliards de dollars US et un taux de croissance annuel très élevé de plus de 13%.

Dans ce classement, on compte 5 entreprises américaines, dont les deux premières, et quatre entreprises allemandes, contre seulement une entreprise française (Carrefour) et une entreprise britannique.

³ Deloitte – LSA – Septembre 2014

⁴ Deloitte – LSA – Septembre 2014

⁵ Deloitte – LSA – Septembre 2014

⁶ Deloitte – LSA – Septembre 2014

⁷ Deloitte – LSA – Septembre 2014

**Tableau n°1 : Classement des dix premiers distributeurs mondiaux
en fonction du chiffre d'affaires en dollars US réalisé en 2013**

Classement CA (exercice 2013)	Nom de la société	Pays d'origine	Secteur	Chiffre d'affaires en 2012 en millions US\$	Chiffre d'affaires en 2013 en millions US\$	Taux de croissance 2013/2012
1	Wal-Mart Stores, Inc	Etats-Unis	Hypermarché, supermarché, centres commerciaux	469 162	476 294	1,52%
2	Costco Wholesale Corporation	Etats-Unis	Club d'achats avec des magasins d'entrepôts	99 137	105 156	6,07%
3	Carrefour S.A.	France	Hypermarchés, supermarchés, centres commerciaux	98 757	98 688	-0,07%
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Allemagne	Magasins discount	87 236	98 662	13,10%
5	Tesco PLC	Royaume Uni	Hypermarchés, supermarchés, centres commerciaux	101 269	98 631	-2,60%
6	The Kroger Co.	Etats-Unis	Supermarché	96 751	98 375	1,68%
7	Metro Ag	Allemagne	Magasins discount	85 832	86 393	0,65%
8	Aldi Einkauf GmbH et Co. oHG	Allemagne	Magasins discount	73 035	81 090	11,03%
9	The Home Depot Inc.	Etats-Unis	Equipement de la maison	74 754	78 812	5,43%
10	Target Corporation	Etats-Unis	Pharmacie	71 960	72 596	0,88%
Total				1 257 893	1 294 697	2,93%

Source : Deloitte 2013, 2012 – LSA – Calculs DGCCRF - Septembre 2014

Dans ce classement, Wal Mart occupe une part prépondérante avec plus de 35% du marché des 10 premiers distributeurs mondiaux.

Les autres entreprises de distribution du classement sont au contraire très comparables en termes de volume des ventes, elles représentent en effet chacune entre 8,1% et 5,6% du même marché, ce qui représente un niveau de part de marché mondial beaucoup plus faible que Wal Mart, moins d'un tiers chacune.

En particulier, il est difficile de départager Carrefour, Schwartzs Unternehmns Treuhand (Lidl), Tesco et The Kroger, dont les parts de marché sont égales à environ 7,6%.

La part de marché des 4 entreprises américaines de distribution de ce classement (Wal Mart, Coscto, The Kroger, The Home Depot et Target Corporation) atteint ainsi 64,2%, contre 20,6% pour les 3 distributeurs allemands (Lidl, Metro et Aldi).

**Tableau n°2 : part respective de chaque entreprise
dans le marché des 10 premiers distributeurs mondiaux**

Classement CA (exercice 2013)	Nom de la société	Chiffre d'affaires en 2013 en millions US\$	Part de marché en %
1	Wal-Mart Stores, Inc	476 294	36,8%
2	Costco Wholesale Corporation	105 156	8,1%
3	Carrefour S.A.	98 688	7,6%
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	98 662	7,6%
5	Tesco PLC	98 631	7,6%
6	The Kroger Co.	98 375	7,6%
7	Metro Ag	86 393	6,7%
8	Aldi Einkauf GmbH et Co. oHG	81 090	6,3%
9	The Home Depot Inc.	78 812	6,1%
10	Target Corporation	72 596	5,6%
Total		1 294 697	100,0%

Source : Deloitte 2013, 2012 – LSA – Calculs DGCCRF - Novembre 2014

2. Les chiffres d'affaires réalisés par les 10 premiers distributeurs mondiaux de 2011 à 2013 sont globalement en croissance

2.1. Wal-Mart Stores

La croissance des ventes du groupe américain était de 4,4% sur la période 2007-2012 contre 1,5% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était de 8,4% entre 2011 et 2012.

Tableau n°3 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Wal-Mart Stores

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
446 950	469 162	476 294	1,5%	4,4%	17 756	16 387	8,4%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.2. Cotsco Wholesale Corporation

La croissance des ventes du groupe américain était de 9,0% sur la période 2007-2012 contre 6,1% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était de 14,6% entre 2011 et 2012.

Tableau n°4 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Costco Wholesale Corporation

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
88 915	99 137	105 156	6,1 %	9,0%	1 767	1 542	14,6%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.3. Carrefour S.A

Carrefour est l'un des leaders de la grande distribution en Europe et dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 75 milliards d'euros, équivalents à 99 milliards de dollars US en 2013. Le groupe gère un parc de plus de 10 000 magasins sous différents formats. Il se compose de 1421 hypermarchés, 2917 supermarchés et de près de 6 000 autres points de vente (magasins de proximité, cash & carry, etc.).

La croissance des ventes du groupe français était de 0,9% sur la période 2007-2012 contre une baisse de 0,1% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était de 200,5% entre 2011 et 2012.

Tableau n°5 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Carrefour

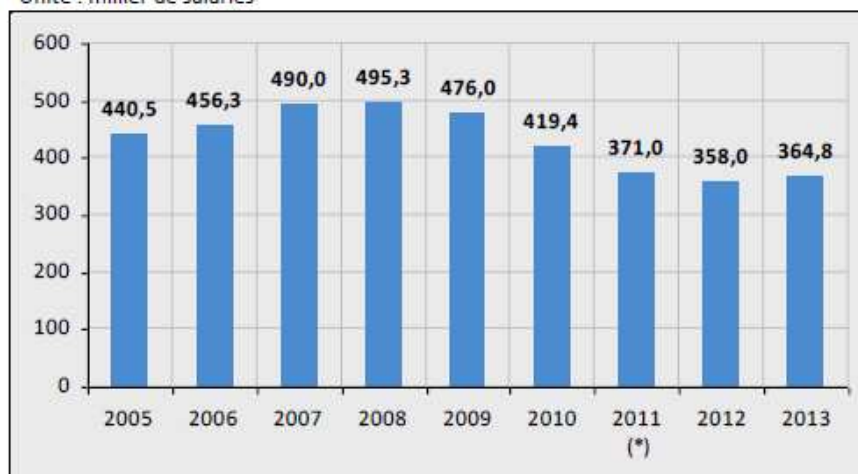
Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
113 197	98 757	98 688	-0,1%	0,9%	1692	563	200,5%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

À l'inverse des 4 années précédentes, les effectifs du groupe ont augmenté de 1,9% en 2013. La hausse de la masse salariale a toutefois été hétérogène selon la zone géographique considérée. Certaines régions, à l'image de l'Amérique latine et de l'Asie, se caractérisent par une forte hausse du nombre d'employés sur l'ensemble de l'année (+7 081 personnes pour ces deux régions). À l'opposé, les effectifs salariés de Carrefour ont très légèrement reculé en Europe (-0,1%)⁸.

Evolution des effectifs de Carrefour

Unité : millier de salariés



(*) Données retraitées pour tenir compte de la cession des activités de Carrefour en Grèce, en Colombie, en Malaisie ainsi qu'en Indonésie

Source : Carrefour, données en fin de période

Sources : Etude Xerfi – Carrefour – Septembre 2014

2.4. Schwarz Unternehmens Treuhand KG

Implanté dans 26 pays, le groupe Allemand Schwarz Unternehmens Treuhand KG (enseignes Lidl) employait 98 588 personnes en 2012⁹. Avec un chiffre d'affaires s'élevant à 98 milliards de dollars US en 2013¹⁰.

La croissance des ventes du groupe allemand était de 6,6% sur la période 2007-2012 contre 13,1% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net n'est pas connu pour la période de 2011 à 2012.

⁸ Etude Xerfi – Carrefour – Septembre 2014

⁹ Orbis 2014

¹⁰ Deloitte 2013, 2012, 2011

Tableau n°6 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Schwarz Unternehmens Treuhand KG

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
87 841	87 236	98 662	13,1%	6,6%	nd	nd	nd

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.5. Tesco PLC

Implanté dans plus de 12 pays, le groupe britannique Tesco PLC emploie plus de 500 000 personnes dans le monde¹¹. Le groupe compte plus de 6784 magasins dans le monde, dont plus de 50% sont implantés au Royaume-Uni. En 2013, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires s'élevant à 99 milliards de dollars US.

La croissance des ventes du groupe britannique était de 6,2% sur la période 2007-2012 contre une baisse de 2,6% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était en chute de 95,8% entre 2011 et 2012.

Tableau n°7 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Tesco PLC

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
101 574	101 269	98 631	-2,6%	6,2%	190	4 502	-95,8%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.6. The Kroger Co.

Avec plus de 2 638 magasins de grossistes dans plus de 34 états américains, le groupe The Kroger Co. a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de plus de 98 milliards de dollars US¹². En 2013, la distribution alimentaire représente 94% du total des ventes de la compagnie, les 6% sont réalisés par les ventes des magasins de bijoux et des produits manufacturés¹³.

La croissance des ventes du groupe américain était de 6,6% sur la période 2007-2012 contre 1,7 % entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était de 153,0% entre 2011 et 2012.

¹¹Site internet de tesco PLC - <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=71><http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=71>

¹² <http://www.thekrogerco.com/about-kroger/operations>

¹³ <http://www.thekrogerco.com/about-kroger/operations>

Tableau n°8 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe The Kroger Co.

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
90 374	96 751	98 375	1,7 %	6,6%	1 508	596	153,0%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.7. Metro AG

Metro AG ou le groupe Metro est un groupe de distribution allemand. Il est notamment connu pour ses enseignes de vente en gros, cash & carry, aux professionnels dans de nombreux pays (Metro Cash & Carry et Makro) mais est également présent dans le commerce de détail en Allemagne (Real et Kaufhof) ou les grandes surfaces d'électronique dans plusieurs pays d'Europe (les marques Media Markt et Saturn). Implanté dans plus de 32 pays, employant 278 594 personnes¹⁴, le groupe allemand réalisait en 2013 un chiffre d'affaires de 86 milliards de dollars US.

La croissance des ventes du groupe allemand était de 0,7% sur la période 2007-2012 et également de 0,7% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était en chute de 87,4% entre 2011 et 2012.

Tableau n°9 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Metro AG

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
92 905	85 832	86 393	0,7%	0,7%	130	1 032	-87,4%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.8. Aldi Einkauf GmbH et Co. OHG

Le groupe Aldi est l'un des leaders de la grande distribution en Europe. ALDI France représente plus de 900 points de vente et le groupe Aldi Nord exerce son activité dans 9 pays européens¹⁵ et 70 bases logistiques locales. Avec un chiffre d'affaires en progression constante (+6% entre 2007 et 2012), le groupe Aldi réalisait plus de 81 milliards de dollars US en 2013.

¹⁴ Orbis –Aldi 2013¹⁵Site internet du groupe ALDI -

La croissance des ventes du groupe allemand était de 6,0% sur la période 2007-2012 contre 11,0% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net n'est pas connu pour la période de 2011 à 2012.

Tableau n°10 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe Aldi Einkauf GmbH et Co. OHG

Chiffre d'affaires en millions dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
73 375	73 035	81 090	11,0 %	6,0%	nd	nd	nd

Source : Deloitte 2013, 2012, 2013

2.9. The Home Depot

Spécialisé dans les articles de maison, bricolage et petits travaux, le groupe Home Depot est particulièrement bien implanté aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique¹⁶. Avec plus de 2 200 magasins aux Etats-Unis, 180 au Canada et 20 au Mexique, le groupe est le leader mondial dans son secteur¹⁷.

La croissance des ventes du groupe américain était en baisse de 0,7% sur la période 2007-2012 mais s'avère en hausse de 5,4% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était de 16,8% entre 2011 et 2012.

Tableau n°11 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe The Home Depot

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Bénéfice net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
70 395	74 754	78 812	5,4%	-0,7%	4 535	3 883	16,8%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

2.10. Target Corporation

Employant plus de 350 000 employés, le groupe américain Target occupe la dixième place des plus gros distributeurs au monde. En 2013, le groupe réalisait un chiffre d'affaires de 73 milliards de dollars US.

La croissance des ventes du groupe américain était de 3,2% sur la période 2007-2012 contre 0,9% entre 2012 et 2013. Le taux de croissance du bénéfice net était de 2,4% entre 2011 et 2012.

¹⁶ Site internet du groupe Home Depot - <https://corporate.homedepot.com/Pages/default.aspx>

¹⁷ Dossier de presse du groupe The Home depot.

Tableau n°12 - Chiffres d'affaires et revenus net du groupe The Home Depot

Chiffre d'affaires en millions de dollars US			Taux de croissance du chiffre d'affaires		Revenu net du groupe en millions de dollars US		Taux de croissance du bénéfice net
2011	2012	2013	2013/2012	2007-2012	2012	2011	2012/2011
68 466	71 960	72 596	0,9 %	3,2%	2 999	2 929	2,4%

Source : Deloitte 2013, 2012, 2011

3. Des stratégies de groupes diversifiées

3.1. Wal-Mart Stores, INC

Le cœur de la stratégie du fondateur de Wal-Mart repose sur le principe du volume : plutôt que de conserver une marge importante sur le prix offert par le fournisseur, le distributeur décide de réduire cette marge, afin de vendre à un prix le plus bas possible.

Alors que la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international ne pèse que 29% dans le chiffre d'affaires global, le groupe a encore révisé à la baisse ses ambitions d'ouverture de nouvelles surfaces à l'international. Ainsi, en 2013, le groupe américain Wal-Mart a changé les axes de sa stratégie internationale. Face à un ralentissement de la croissance dans les pays émergents, le groupe a décidé de réduire de 38% ses ouvertures de mètres carrés à l'étranger. Ainsi, Wal-Mart a fermé une cinquantaine de magasins en Chine et au Brésil, selon la presse¹⁸.

Cependant, malgré ce ralentissement du développement à l'international, pour la deuxième année consécutive, Wal-Mart se classe première entreprise mondiale en termes de chiffre d'affaires en 2013, selon le classement Fortune.

Dans ce classement, son chiffre d'affaire atteint 476,29 milliards de dollars US et le bénéfice net représente 16,02 milliards de dollars US. Wal Mart devance trois entreprises multinationales énergétiques: Royal Dutch Shell (459,59 milliards de dollars US de revenus pour 16,37 milliards de dollars US de bénéfices) deuxième entreprise mondiale, l'entreprise chinoise Sinopec, troisième entreprise mondiale, et l'autre entreprise chinoise China National Petroleum, quatrième entreprise mondiale¹⁹.

3.2. Costco Whoslesale corporation

Costco Wholesale Corporation est une chaîne de distribution américaine dont les magasins fonctionnent sur le principe du club-entrepôt avec adhésion et se positionnent donc en concurrence directe avec les Sam's Club de Wal-Mart.

Il est prévu que le numéro deux mondial de la grande distribution ouvre un magasin dans l'Essonne d'ici l'automne 2015, à Villebon-sur-Yvette, où se trouve également son siège social pour la France. Le magasin devrait s'étendre sur 12 000 m² et employer 300 personnes. Selon

¹⁸http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/10/17/wal-mart-remet-a-plat-sa-strategie-internationale_3496990_3234.html

¹⁹Wal-Mart, toujours première entreprise mondiale selon Fortune, stratégies.fr, 8 juillet 2014 - <http://www.strategies.fr/actualites/marques/240451W/walmart-toujours-premiere-entreprise-mondiale-selon-fortune.html>

la presse, le géant américain espère ouvrir « *une quinzaine de magasins-entrepôts dans l'Hexagone d'ici une dizaine d'année, dont quatre à six en région parisienne* »²⁰.

3.3. Carrefour SA

Avec plus de 47% de l'activité du groupe, la France constitue le principal marché de Carrefour. Le reste de l'Europe représente pour sa part un peu plus du quart de son chiffre d'affaires. Bien que la contribution des zones Amérique latine et Asie soit encore faible (respectivement 18% et 9%), les ventes au sein de ces régions du monde sont nettement plus dynamiques sur le moyen terme. Elles sont notamment portées par la bonne tenue de l'activité dans des pays émergents comme le Brésil ou la Chine, moins touchés par la crise économique que le Vieux Continent, selon l'entreprise d'analyse économique Xerfi²¹.

Par ailleurs, Carrefour poursuit son développement du e-commerce alimentaire et non alimentaire en adoptant une approche multicanal, où magasins et Internet sont en interaction pour satisfaire ses clients²².

3.4. Schwarz Unternehmens Treuhand KG (Lidl)

Implanté dans 26 pays, le groupe Allemand Schwarz Unternehmens Treuhand KG employait pour l'enseigne Lidl notamment 98 588 personnes en 2012²³. Avec un chiffre d'affaires s'élevant à 98 milliards de dollars US en 2013, le groupe connaît une forte croissance par rapport à 2012 (+13,1%)²⁴.

Cependant en France, le hard discount perd des parts de marché par rapport à la distribution "traditionnelle" et voit même son parc de magasins rétrécir. En Grande-Bretagne, c'est l'inverse qui se produit.

Lidl a dans ce contexte infléchi sa politique de marques et de gamme en introduisant les marques nationales dans ses magasins et en s'écarter du modèle primitif du hard discount, qui lui a valu son succès en Europe et en particulier en Allemagne.

3.5. Tesco PLC

Le numéro cinq mondial de la distribution a multiplié les innovations numériques au risque de délaisser ses magasins physiques.

Si ses résultats économiques déçoivent en 2013, il demeure un pionnier observé de près par la concurrence, selon les analystes du secteur²⁵.

Ces dernières années, Tesco a multiplié les acquisitions afin de renforcer sa position comme leader omni-canal de la grande distribution (magasins physiques et e-commerce) : en 2011, Tesco a acquis 80% des parts de Blinkbox, une société britannique de vidéo à la demande, capable de développer des services en ligne et des applications mobiles dans le but de rivaliser avec Amazon²⁶.

²⁰ http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/05/20/le-geant-de-la-distribution-costco-arrive-en-france_4421869_3234.html

²¹ Etude Xerfi – Carrefour – Septembre 2014

²² Essentiel Carrefour – 2013

²³ Orbis 2014

²⁴ Deloitte 2013, 2012, 2011

²⁵ Le géant de la grande distribution Tesco mise tout sur le digital, <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/238820W/le-geant-de-la-grande-distribution-tesco-mise-tout-sur-le-digital.html>

²⁶ Xerfi - E-Commerce Companies – World – April 2014

En 2014, la guerre des prix dans le secteur de la distribution en Grande-Bretagne, conséquence du succès des enseignes de hard discount comme Aldi et Lidl dans un contexte de crise économique, explique en partie les difficultés du groupe, qui multiplie les avertissements sur ses résultats²⁷.

3.6. The Kroger Co.

Si The Kroger est l'un des plus grands distributeurs mondiaux, ses opérations ne s'étendent pas au-delà du territoire américain.

Outre le développement de plateforme de ventes en ligne, depuis 2012, la stratégie du groupe est de développer les canaux physiques de distribution en développant à côté des supermarchés traditionnels des magasins discount, des restaurants, et en investissant dans d'autres secteurs de la distribution comme la distribution des produits manufacturés et les bijouteries²⁸.

Avec plus de 2 638 magasins de grossistes dans plus de 34 états américains, le groupe The Kroger Co. a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de plus de 98 milliards de dollars US²⁹. En 2013, la distribution alimentaire représente 94% du total des ventes de la compagnie, les 6% restants sont réalisés par les ventes des magasins de bijoux et de produits manufacturés³⁰.

En 2012, le groupe a acquis Axiom Pharmacy Holdings dans le but de se développer dans le secteur pharmaceutique à forte croissance³¹.

3.7. Metro AG

La stratégie à moyen terme de Métro AG est de conserver une croissance positive sur le marché intérieur et de développer l'international.

Le groupe renforce sa position en dehors de l'Allemagne avec plus de 700 magasins dans au moins 30 pays.

En 2011, 37 nouveaux magasins ont ouverts dans 13 pays, cependant cette croissance rapide dans les pays émergents ne représente qu'une faible part des ventes réalisées sur le total des ventes (4,5% des ventes réalisées en Asie et en Afrique), car Metro est plus confiant sur le développement de ses marchés en Allemagne et en Europe qui représentent 95,5% des ventes en 2011³².

D'autre part, Metro poursuit son développement dans le secteur de la restauration. En France, 80 réimplantations de cuisines ou de restaurants complets ont été réalisées en 2012 et 213 projets sur le segment de la restauration commerciale et traiteur ont vu le jour en 2013³³.

²⁷<http://www.tradingsat.com/actualites/marches-financiers/marche-soigner-les-maux-de-tesco-par-des-prix-plus-bas-prendra-du-temps-554609.html> - octobre 2014

²⁸ Mass Market Retailers – World – December 2012

²⁹ <http://www.thekrogerco.com/about-kroger/operations>

³⁰ <http://www.thekrogerco.com/about-kroger/operations>

³¹ Mass Market Retailers – World – December 2012

³² Mass Market Retailers – World – December 2012

³³ <http://www.lechef.com/lire-un-article/article/04-04-2014-loffre-globale-grandes-cuisines-au-coeur-de-la-strategie-metro-cash-carry-fran/> - avril 2014

3.8. Aldi Einkauf GmbH et co. oHG

Le groupe Aldi est l'un des leaders de la grande distribution en Europe.

Aldi veut profiter de son succès britannique pour atteindre la barre psychologique des 1000 magasins au Royaume-Uni. L'enseigne de hard discount compte bien par ailleurs gagner la bataille des prix qui fait rage outre-Manche.

3.9. The Home Depot Inc

La société The Home Depot est leader mondial de produits spécialisés dans l'équipement de la maison pour la grande distribution.

Avec plus de 300 000 employés (Etats-Unis, Canada et Mexique), l'entreprise dispose de 2265 magasins où elle commercialise des matériaux et produits de bricolage, décoration d'intérieur et extérieur, rénovation, travaux, jardinage pour les particuliers et professionnels³⁴.

Actuellement, le groupe développe la vente en ligne afin de répondre à la progression du e-commerce. Pour venir concurrencer Amazon, le groupe développe les « direct fulfillment centers » (centres de distribution directe).

Aux Etats-Unis, en 2014, le groupe a consacré 300 millions de dollars US à la construction de 3 nouveaux centres de distribution dédiés aux achats en ligne, comportant 100 000 références qui peuvent être expédiées le jour même de leur commande, ce qui équivaut à trois fois plus de choix que dans un magasin moyen³⁵.

3.10. Target Corporation

En décembre 2013, le groupe Target a été victime d'une cyberattaque. Le coût engendré par cet incident pour le distributeur américain Target pourrait atteindre 1 milliard de dollars US³⁶.

Depuis, l'enseigne américaine se numérise à grande vitesse et tente de combattre de l'image négative due à l'incident de 2013, grâce au recrutement de 50 ingénieurs et au déploiement de nouveaux services autour de la livraison.

Dans un contexte de guerre en matière de livraison aux Etats-Unis, entre Wal-Mart et ses drives en tête et les autres enseignes américaines, Target lance un service de livraison le jour même pour 10 dollars US. Ce service permet à ses clients de passer commande jusqu'à 13h30 pour une livraison entre 18 et 21h le soir même. Trois villes (Minneapolis, Boston et Miami) servent de pilote avant un déploiement plus important qui toucherait 136 magasins dans 38 zones de chalandises du pays.

C'est aussi à travers la transformation de ses magasins en entrepôt de livraison des courses effectuées sur le web que Target veut accélérer sa mutation. Selon le magazine spécialisé LSA, le magasin tel qu'il est aujourd'hui devient peu à peu une sorte de hub permettant toujours aux clients qui se déplacent de réaliser leurs achats, tout en facilitant la logistique pour servir les « digital shoppers », les « acheteurs sur le web ». Ce service de « click-and-collect » (« commander sur un support numérique et collecter ») en magasin récemment

³⁴ <http://www.lsa-conso.fr/le-leader-mondial-du-bricolage-home-depot-va-changer-de-pdg,182357>

³⁵ <http://www.lsa-conso.fr/home-depot-ouvre-son-premier-entrepot-dedie-au-e-commerce-pour-bousculer-amazon,162644>

³⁶ <http://www.lsa-conso.fr/target-un-sinistre-cyber-americain-estime-a-plus-de-1md,162292>

déployé représente déjà 10% des commandes passées sur internet et dans ce cas, 20% des clients poursuivent leurs courses dans le magasin et dépensent donc davantage, au grand bénéfice de la chaîne de magasins. 60 000 références sont désormais disponibles via ce service, dont certaines pour des produits frais³⁷.

Dans un monde profondément transformé par le numérique, les grands acteurs de la distribution mondiale doivent s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs. La clé du succès pourrait résider dans la capacité des opérateurs de la grande distribution à anticiper les innovations technologiques et à les mettre au service de leurs clients, notamment dans un cadre davantage orienté vers des réponses servicielles (comme l'exprime le Professeur Philippe Moati dans son ouvrage aux éditions Odile Jacob « *la nouvelle révolution commerciale* »), davantage multi-canal et davantage interconnecté (internet des objets, véhicules et maisons connectés).

Le bureau 1B de la veille économique et des prix de la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) conçoit et met en place des outils visant à améliorer la transparence économique sur les circuits de production et de commercialisation des biens et services, afin de permettre d'effectuer dans ce domaine des analyses fondées sur des éléments objectifs et partagés. Il intervient notamment dans le domaine des analyses de prix, ainsi que dans l'observation des mécanismes de formation des prix et des marges, en liaison avec les autres observatoires compétents dans ces domaines. Il conduit des études économiques au profit de la direction générale. Il est chargé des fonctions de documentation et de veille économiques internes à la direction générale. Il assure l'exploitation statistique du baromètre des réclamations des consommateurs.

Adresse postale :

Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique - DGCCRF

Bureau de la veille économique et des prix (1B)

Télédoc 052

59 boulevard Vincent Auriol

75703 PARIS CEDEX 13

Adresse électronique : Bureau-1B@dgccrf.finances.gouv.fr

³⁷ <http://www.lsa-conso.fr/comment-target-cherche-a-son-tour-a-acceler-sa-digitalisation,176296>