



Le groupe Auchan – Environnement, concurrence et performances.

Saint Raphaël – 10/ 2016



Présentation de Syndex

25/10/2016

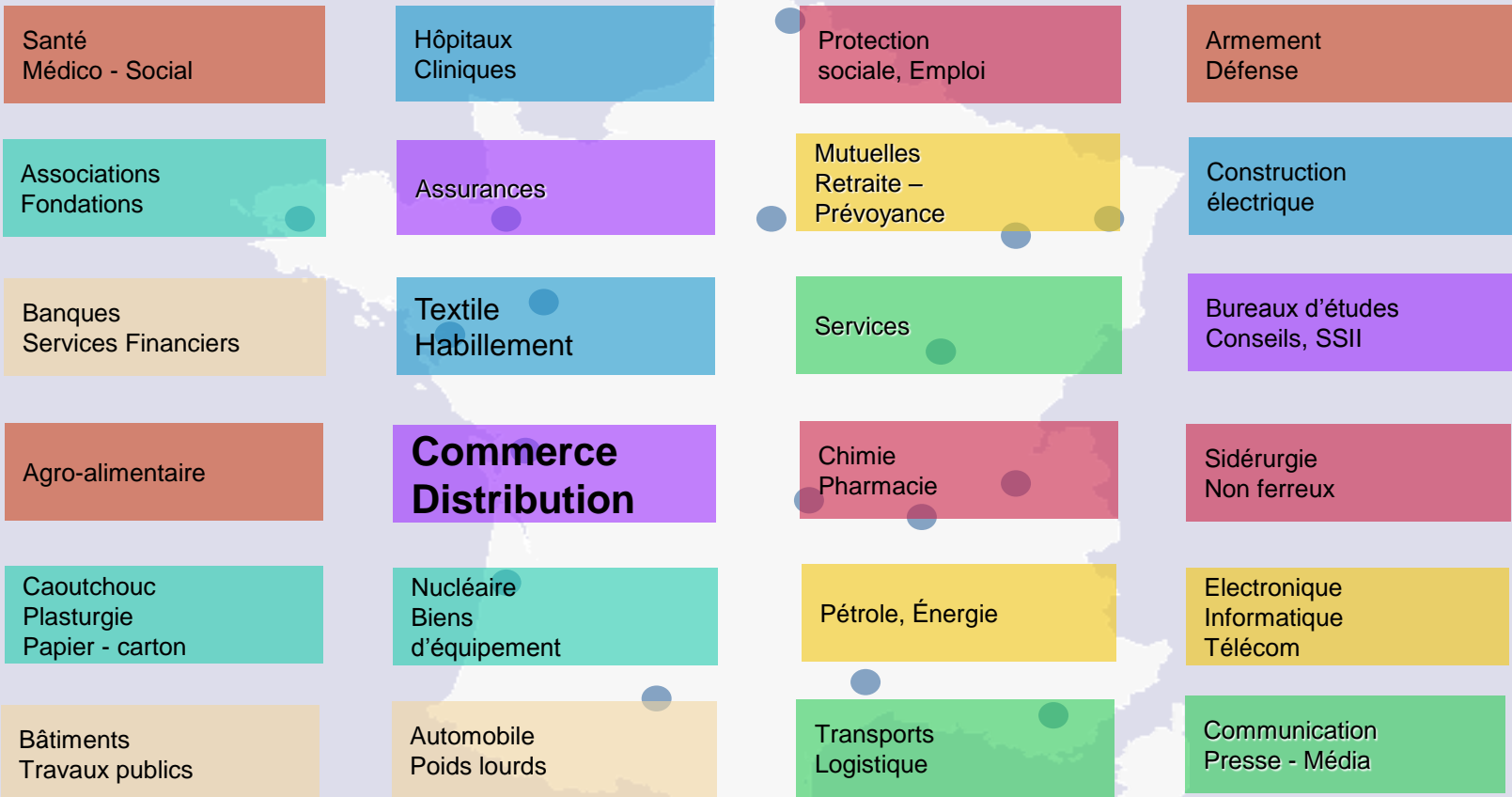
40 ans d'expérience au service exclusif des représentants des salariés

- Depuis 1971, le cabinet Syndex assiste les représentants des salariés dans le cadre de leurs attributions économiques et sociales
- En 2011, Syndex est devenu le premier cabinet d'expertise comptable à choisir le statut de SCOP, intégrant ainsi pleinement le monde de l'économie sociale et solidaire
- Un réseau de 400 experts en France, dans les Dom-Tom et en Europe
- 1 600 clients
- Plus de 2 000 interventions par an : expertises, études – actions, formation, pour le compte des CE, CEE, Comités de groupe, CHSCT, d'organisations syndicales françaises et européennes

Un réseau aux compétences pluridisciplinaires au service d'un dialogue social équilibré

- Une expertise éprouvée en stratégies d'entreprise
- Une évaluation des impacts sociaux des stratégies et une évaluation des marges de manœuvre
- Un parti pris : favoriser l'élaboration et la défense du « point de vue des salariés »
- Une capacité d'expertise pour faire contrepoids face aux points de vue des directions
- Un positionnement « d'exigence » vis-à-vis des dirigeants d'entreprise et du droit du travail

Une compétence sectorielle affirmée.... parmi 24 secteurs d'activité



Et des champs de compétences étendus

Diagnostic stratégique
Anticipations

Contenu
et Conditions
de travail

**Politique de
rémunération**

Politique
Industrielle
Développement
territorial

Épargne salariale :

- **Intéressement,**
- **participation,**
- **PEE, PERCO**

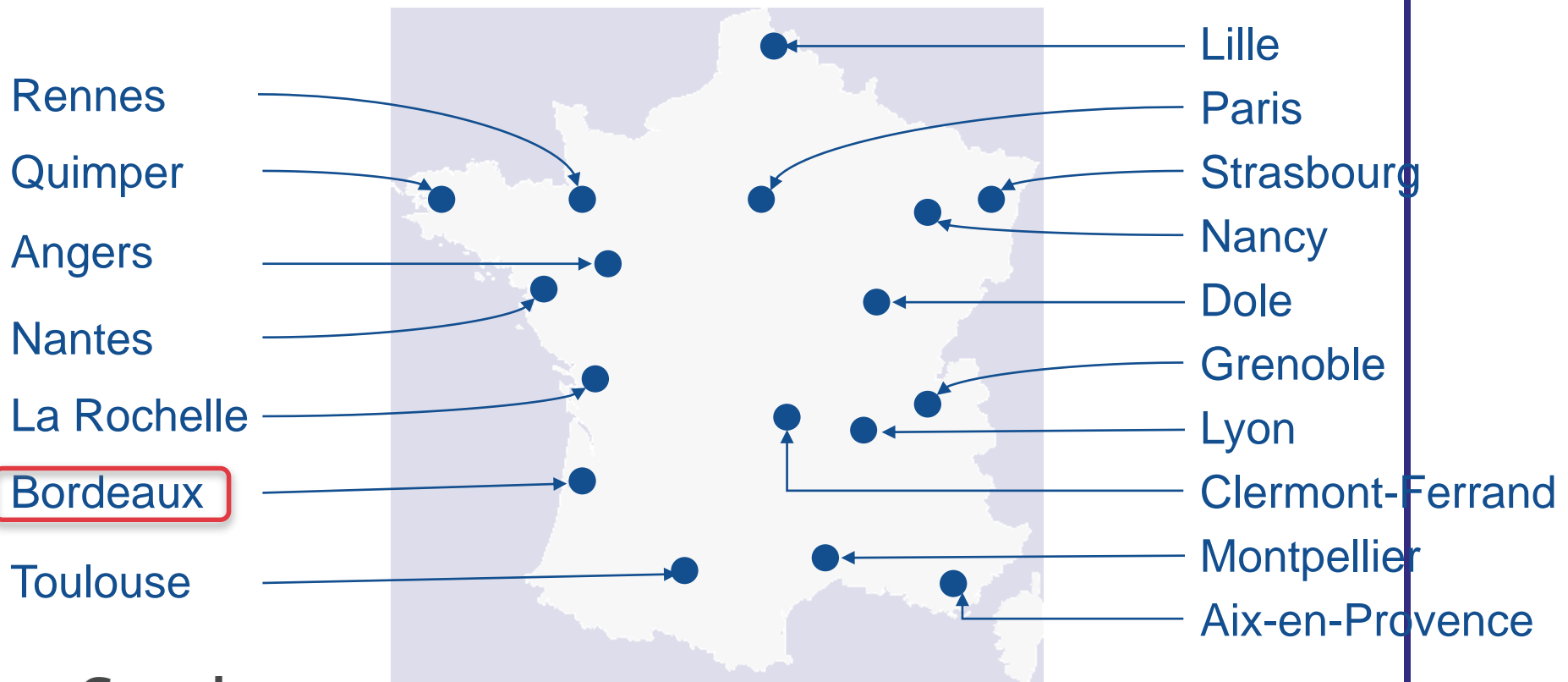
GPEC
Formation
professionnelle

Restructurations
Alternatives
Plans sociaux

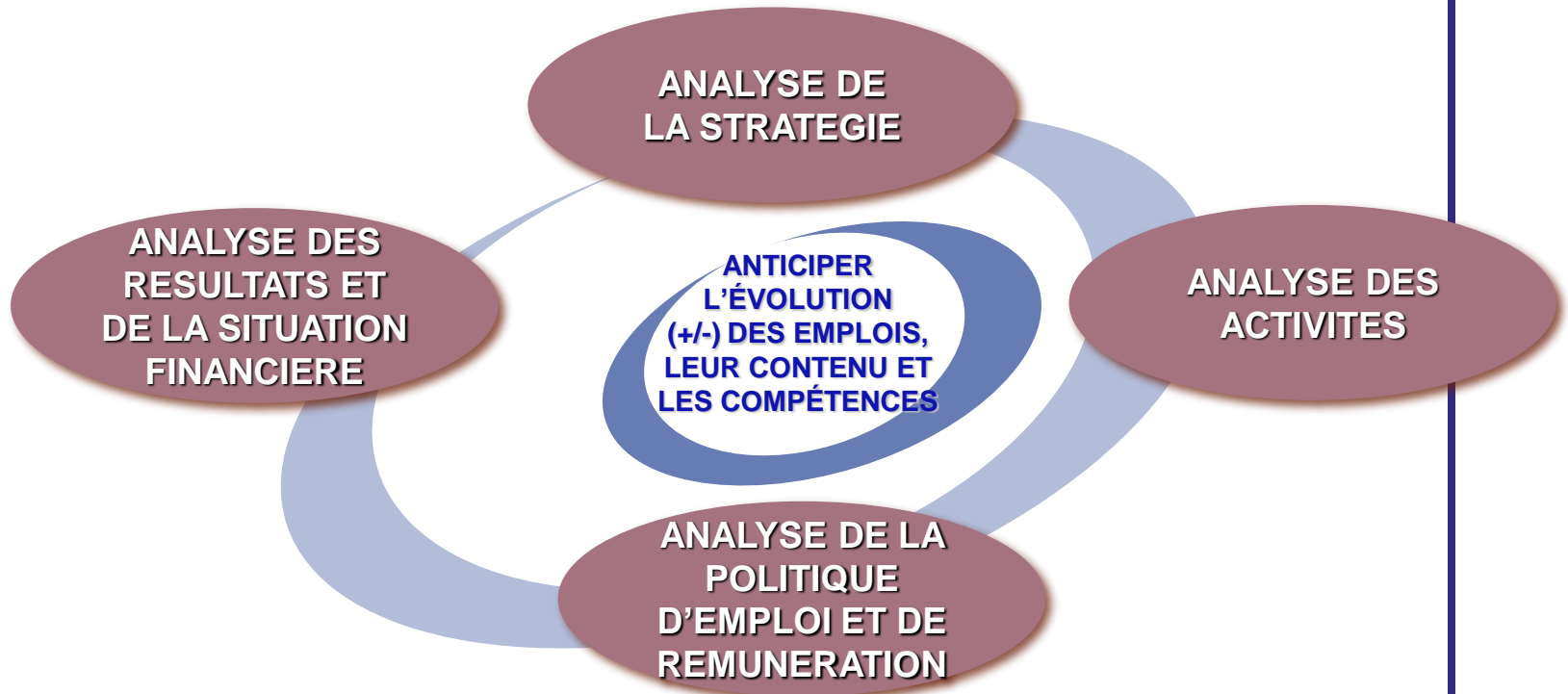
Discriminations
professionnelles

Développement
Durable/RSE

Une présence nationale : véritable maillage de proximité



L'élaboration d'un diagnostic permet l'appréciation de la situation, et, surtout l'anticipation



- ▶ Le fondement d'une approche de diagnostic est de permettre aux élus :
 - de disposer d'une vision large de la situation de leur entreprise
 - d'être un interlocuteur averti de la direction, sur un pied d'égalité
 - d'anticiper dans le débat vis-à-vis de leurs interlocuteurs
 - de s'y appuyer pour construire ses axes de revendication

Chapitre 1

L'environnement économique

Données 2015

Consommation effective
1 540,7 Mds €uros

Consommation
commercialisable :
545,2 Mds €uros

Dépenses d'eau, gaz,
électricité :
48,7 Mds €uros

Services aux ménages :
562,1 Mds €uros
(Communication, Loisirs,
Café, hôtels, restaurants,
Assurances, Transports ...)

Consommation individualisable
des A.P.U. : 339,2 Mds €uros
(Logement, Santé,
Enseignement, Action sociale,
Loisirs et culture ...)

Consommation individualisable
des ISBLSM : 45,6 Mds €uros
(Enseignement, Action sociale,
Loisirs et culture ...)

Dépenses en biens de consommation (y compris
automobile) : 532,3 Mds €uros

Dépenses en réparation automobile :
12,9 Mds €uros

Préambule : de la consommation effective aux dépenses de biens de consommation des ménages

- Au niveau macro-économique, le **Produits Industriel Brut (PIB)** et les importations de biens et services constituent les ressources d'un pays. Ces ressources sont utilisées par les agents entre les dépenses de consommation (des Ménages et des Administrations Publiques), les dépenses d'investissements (ou FBCF, par exemple pour un ménage l'achat de son habitation) et les exportations, en tenant compte des variations de stocks et des acquisitions nettes d'objets de valeur.
 - ▶ Pour 2015, cette égalité (PIB + Importations = Consommation finale + FBCF + Exportations + Variations) est la suivante en milliards d'euros : $2\,181,1 + 685 = 1\,723,4 + 469,2 + 654,9 + 18,6$; en 2014, nous avons : $2\,132,4 + 651,1 = 1\,699,2 + 462,5 + 611,8 + 10,1$
- La consommation finale et la consommation effective sont égales au niveau total des ménages, des administrations publiques (APU) et des Institutions Sans But Lucratif au Service des Ménages (ISBLSM)
 - ▶ Par rapport à la consommation effective, il y a lieu de faire des corrections sur les dépenses collectives (justice, défense ...) et les transferts sociaux en nature. Ce qui explique la différence entre la consommation finale (1 723,4 Mds €uros) et la consommation effective (1 540,7 Mds €uros) du schéma ci-dessus.
- La consommation effective ne se limite pas aux dépenses de biens de consommation vendus par les diverses formes de commerce. La consommation se compose également de services rendus par les entreprises, les APU et les ISBLSM (lorsque les services sont individualisables), de dépenses d'eau, gaz, électricité ...
 - ▶ Il reste donc 545,2 Mds €uros pour la consommation commercialisable, qui s'adresse aux différentes formes de commerce (y compris les ventes de véhicules automobiles).
- Enfin, la consommation commercialisable peut être subdivisée en divers types de produits : alimentaires, non alimentaires, vente et réparation automobile ... (les données 2015 ne sont pas disponibles) :
 - ▶ En 2014, la totalité des ventes du commerce de détail et des activités artisanales réalise 492 Mds €uros de ventes, dont 58,7 Mds €uros pour l'alimentaire en magasins spécialisés ou de petites surfaces, 180 Mds €uros pour les Grandes Surfaces Alimentaires, et 156,6 Mds €uros pour les magasins non alimentaires spécialisés.

Des ventes TTC par les acteurs à la Consommation commercialisable	En M d'€uros			En % de la Consom. Commercialisable			Variations 2014/2013	
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	M€	En %
Commerce de détail	480 363	479 496	477 464	88,9	88,9	88,6	- 2 032	- 0,4
+ Activités artisanales	14 156	14 299	14 562	2,6	2,7	2,7	263	1,8
+ Commerce et réparation automobile	105 544	103 578	105 214	19,5	19,2	19,5	1 636	1,6
+ Commerce de gros et autres intermédiaires	12 970	12 834	12 754	2,4	2,4	2,4	- 80	- 0,6
+ Vente au détail des autres secteurs	25 102	25 101	25 101	4,6	4,7	4,7	-	-
= Ventes totales TTC par les acteurs	638 155	635 308	635 095	118,0	117,8	117,9	- 213	- ...
- Corrections biens existants & Conso. Interméd.	97 516	96 021	96 365	18,0	17,8	17,9	- 344	0,4
= Consommation Commercialisable	540 639	539 287	538 730	100,0	100,0	100,0	- 557	- 0,1
Ventilation des ventes au détail :	En M d'€uros			En % du commerce détail			Variations 14/13	
Produits alimentaires frais	73 603	76 103	75 155	15,3	15,9	15,7	- 948	- 1,2
+ Autres produits alimentaires	90 528	92 001	92 293	18,8	19,2	19,3	292	0,3
+ Tabac et cigarettes	16 144	16 028	16 198	3,4	3,3	3,4	170	1,1
A = Total des produits alimentaires	180 275	184 132	183 646	37,5	38,4	38,5	- 486	- 0,3
Produits liés à l'automobile	43 505	40 946	38 933	9,1	8,5	8,2	- 2 013	- 4,9
+ Pharmacie	39 593	39 606	40 149	8,2	8,3	8,4	543	1,4
+ Equipements de la personne	83 461	82 244	83 947	17,4	17,4	17,6	703	0,8
+ Autres produits non alimentaires	133 494	131 523	130 747	27,8	27,4	27,4	- 776	- 0,6
B = Total des produits non alimentaires	300 053	295 319	293 776	62,5	61,6	61,5	- 1 543	- 0,5
C = Autres produits liés à l'automobile	55	45	41	- 4	- 8,9
A+B+C = Commerce de détail	480 383	479 496	477 464	100,0	100,0	100,0	- 2 032	- 0,4

La consommation enregistre en 2014 un léger recul, dû en grande partie au recul du commerce de détail

■ **La France sort difficilement des crises de 2008 et de 2011 ; elle enregistre en 2014 un nouveau recul de la consommation.**

- ▶ Pour la seconde année consécutive, la consommation commercialisable est en baisse. Cette baisse est limitée (- 0,1%) ; mais le cumul 2012-2014 atteint - 0,3%.
- ▶ Cette baisse tient principalement à la diminution des ventes pour le commerce de détail (- 0,4%), le commerce et la réparation d'automobile progressant, pour retrouver leur niveau de 2012.

■ **Les ventes de détail sont surtout affectées par la diminution des ventes de produits liés à l'automobile.**

- ▶ La baisse des ventes de produits liés à l'automobile concerne en fait la diminution des prix de l'essence, suite à la diminution des cours du pétrole.
- ▶ Les ventes des produits alimentaires frais enregistrent également une diminution sensible, mais après la forte progression entre 2012 et 2013 ; surtout, entre 2012 et 2014, les arbitrages de consommation sont en défaveur des produits non alimentaires.

Taux de croissance	2014	2015
UE à 28	1,4	1,9
Zone Euro	0,9	1,6
Allemagne	1,6	1,7
Espagne	1,4	3,2
France	0,2	1,2
Italie	- 0,3	0,8
Royaume Uni	2,9	2,2
USA	2,4	2,5
Japon	0,0	0,6

Taux de chômage	2013	2014	2015
UE à 28	10,9	10,2	9,4
Zone Euro	12,0	11,6	10,9
USA	7,4	6,2	5,3
Espagne	26,1	24,5	22,1
Irlande	13,1	11,3	9,4
Portugal	16,4	14,1	12,6
France	10,3	10,3	10,4
Royaume-Uni	7,6	6,1	5,3
Allemagne	5,2	5,0	4,6
Italie	12,1	12,7	11,9

Taux moyen d'inflation sur 12 mois (du mois année n au même mois n-1)	Tous produits					Alimentation et boissons hors alcool				
	janvier 2013	février 2014	janvier 2015	juin 2016	août 2016	janvier 2013	février 2014	janvier 2015	juin 2016	août 2016
UE à 28	2,6	1,3	0,4	0,0	0,0	3,1	2,2	- 0,4	0,1	0,3
Zone Euro	2,4	1,2	0,3	0,1	0,1	2,8	2,2	- 0,3	0,8	0,9
USA	2,0	1,1	1,1	-0,1	0,0	2,1	0,8	2,6	0,0	0,2
Espagne	2,5	1,1	- 0,3	- 0,7	-0,8	2,1	2,5	- 0,5	1,7	1,8
Irlande	1,9	0,3	0,2	- 0,1	-0,1	0,7	0,4	- 2,3	- 1,3	- 1,1
Portugal	2,5	0,4	- 0,2	0,6	0,6	3,1	1,6	- 1,3	0,6	0,6
France	2,1	0,9	0,5	0,1	0,2	2,8	0,9	- 2,4	0,6	0,7
Royaume-Uni	2,8	2,4	0,2	0,9	0,3	3,3	3,4	- 0,6	- 2,6	- 2,6
Allemagne	2,1	1,5	0,3	0,1	0,1	3,4	3,7	0,6	0,8	0,9
Italie	3,2	1,0	0,1	0,0	0,0	2,6	1,8	- 0,1	0,6	0,6

Salaires de base en euros Déflaté indice de prix normalisé UE	France				Allemagne			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Toutes activités non déflaté	2,2	2,1	1,7	1,4	2,0	2,8	2,6	2,9
Commerce non déflaté	2,1	2,2	1,7	1,3	2,3	2,6	2,3	3,1
Toutes activités déflaté	- 0,1	- 0,1	0,7	0,8	- 0,5	0,7	1,0	2,1

Au niveau de l'Union Européenne, la conjoncture se caractérise par une croissance en demi-teinte, un taux de chômage important en léger repli, une tendance à la désinflation et un marasme significatif du commerce de détail. La France « libérée » par le libéralisme est un échec. Il faut insister sur la baisse des salaires et les transformations des modes de consommation.

- En 2015, la croissance se redresse dans l'Union Européenne et dans la zone Euro. L'Allemagne ne tire plus la croissance, car les principaux clients de l'Allemagne sont dans la zone Euro, et la croissance est limitée, notamment en Italie ; seule l'Espagne semble gagnée par une forte reprise, tout comme le Royaume-Uni (mais avec une année 2015 en recul par rapport à 2014).
- La croissance est limitée par des taux de chômage qui restent élevés, et par des niveaux de salaires en berne (faible croissance des revenus ou leur diminution dans les pays affectés davantage par la crise). Les inégalités de revenu se renforcent également (voir l'étude d'Eurostat de Emmanuela Di Falco en 2014). 40% des revenus sont accaparés par le 1^{er} quintile, alors que 10% seulement vont au dernier quintile.
- La demande est donc limitée, notamment au niveau de la consommation des ménages, principal moteur de la croissance.
- Cette conjoncture se traduit par une désinflation (la hausse des prix est de moins en moins forte). Cette désinflation est alimentée par la guerre des prix que se livrent depuis plusieurs années le discount et les grandes surfaces, et plus récemment les groupes de la grande distribution entre eux.
- Tous ces éléments pèsent sur les ventes des groupes de distribution français, dont une partie importante du chiffre d'affaires est réalisée en zone Euro.

France - Consommation finale des ménages à prix courants	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produits alimentaires et boissons non alcoolisées	13,4	13,0	13,0	13,0	13,4	13,5	13,3	13,4
Boissons alcoolisées, tabac et stupéfiants	3,8	3,4	3,4	3,5	3,5	3,6	3,5	3,6
Articles d'habillement et chaussures	5,5	5,0	4,2	4,0	4,0	4,0	3,9	3,9
Logement, eau, gaz, électricité et autres combustibles	23,6	24,5	25,6	25,4	26,2	26,6	26,4	26,6
Meubles, articles de ménage et entretien courant du foyer	5,8	5,8	5,2	5,2	5,1	5,0	5,0	5,0
Santé	3,6	3,9	4,1	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Transports	14,5	14,0	13,6	13,9	13,6	13,2	13,2	13,2
Communications	2,8	3,3	3,2	3,0	2,8	2,7	2,7	2,6
Loisirs et culture	9,4	9,5	9,0	8,9	8,7	8,4	8,4	8,4
Enseignement	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Restaurants et Hôtels	6,6	6,6	6,4	6,5	6,6	6,5	6,7	6,8
Biens et services divers	12,0	11,4	12,1	12,2	12,0	12,1	12,2	11,9
Solde territorial	- 1,5	- 1,1	- 0,6	- 0,6	- 0,9	- 0,9	- 0,6	- 0,5
Total de la consommation finale en %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Consommation finale des ménages en Mds €uros	781,7	945,8	1 082,4	1 106,9	1 119,6	1 132,2	1 140,9	1 156,0

En France comme pour les autres pays, les firmes doivent prendre en compte l'évolution des modes de consommation, et notamment le poids croissant des dépenses pré-engagées.

- Les ménages sont amenés à arbitrer entre les diverses fonctions de consommation, sous des contraintes budgétaires de plus en plus sévères.
- Ceci est particulièrement clair pour l'habillement, les loisirs, les meubles et autres articles destinés à l'habitation. Après avoir diminué jusqu'en 2008, la crise redonne du poids relatif au poste d'alimentation. Par ailleurs, les dépenses consacrées au logement et aux diverses formes d'énergie pèsent de plus en plus dans le budget des ménages.
- Ce qui entraîne des arbitrages.
- Il faut cependant prendre garde à l'interprétation des données relatives, car la consommation a fortement augmenté entre 2000 et 2008, les évolutions étant plus limitées depuis cette date.

Les firmes doivent prendre en compte l'évolution des modes de consommation, et notamment le poids croissant des dépenses pré-engagées. L'exemple de la France.

France - Consommation finale des ménages à prix courants	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Logement, eau, gaz, électricité et autres combustibles	75,0	75,0	75,9	76,1	77,4	78,0	78,0	78,6
Services de télécommunications	7,1	8,8	8,2	8,0	7,1	6,4	6,2	6,1
Services de télévision	1,5	1,7	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6
Cantines	2,7	2,7	2,8	2,8	2,9	2,9	3,0	3,0
Assurances (hors assurance-vie)	6,5	6,8	7,4	7,2	7,4	7,7	7,9	7,8
Services financiers	7,2	5,1	4,2	4,3	3,7	3,4	3,3	2,9
En % du total des dépenses pré-engagées	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dépenses pré-engagées en M€uros	244 169	307 151	365 573	369 472	379 117	386 869	386 364	390 444
+ Dépenses de consommation autres que pré-engagées M€	537 535	638 662	716 821	737 409	740 529	745 362	754 508	765 543
= Total dépenses de consommation finale des ménages M€	781 704	945 812	1082 394	1106 881	1119 646	1132 231	1140 872	1155 987
Revenu disponible brut en M€uros	916 987	1105 656	1285 390	1311 388	1318 314	1321 925	1332 803	1352 012
Dépenses pré-engagées en % :								
- Des dépenses de consommation finale des ménages	31,2	32,5	33,8	33,4	33,9	34,2	33,9	33,8
- Du Revenu disponible brut	26,6	27,8	28,4	28,2	28,8	29,3	29,0	28,9

Source - INSEE

Consommation des ménages En Millions d'euros courants	2006	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variations 2015/14	
								M€uros	En %
Union Européenne à 28	7 001 320	7 340 024	7 524 279	7 716 759	7 739 947	7 943 818	8 279 950	336 132	4,2
France	1 020 790	1 122 017	1 147 929	1 161 729	1 175 593	1 185 159	1 201 540	16 381	1,4
Italie	921 509	978 932	1 007 196	993 725	980 948	989 477	999 291	9 813	1,0
Allemagne	1 362 837	1 446 274	1 495 533	1 538 029	1 565 656	1 594 361	1 635 974	41 613	2,6
Espagne	577 213	618 755	618 865	611 349	598 482	608 945	625 035	16 090	2,6
Belgique	164 949	189 693	196 069	201 182	205 167	207 052	210 803	3 751	1,8
Autriche	142 690	158 041	165 191	170 061	173 500	176 696	179 090	2 394	1,4
Finlande	86 330	99 553	105 771	109 108	111 277	113 622	115 711	2 089	1,8
Grèce	139 856	156 803	144 678	133 668	127 884	125 020	123 767	- 1 254	- 1,0
Irlande	81 673	78 786	78 726	78 961	79 940	82 566	87 260	4 694	5,7
Luxembourg	11 544	13 074	13 697	14 303	14 621	15 264	15 323	59	0,4
Pays-Bas	268 541	282 510	288 939	289 756	293 645	296 682	301 839	5 157	1,7
Portugal	107 303	118 329	115 961	111 610	111 144	114 360	118 152	3 792	3,3
Total Zone Euro	4 974 367	5 375 328	5 496 837	5 536 136	5 561 688	5 634 080	5 741 086	107 006	1,9
Royaume-Uni	1 383 932	1 195 358	1 218 069	1 351 342	1 340 633	1 467 402	1 675 456	208 054	14,2
Pologne	169 951	222 823	233 770	239 601	240 277	246 584	250 893	4 309	1,7

Source : Eurostat

La consommation des ménages en Union Européenne continue de progresser en prix courants, malgré les aléas conjoncturels des crises de 2008 et de 2012.

- L'évolution de la consommation des ménages confirme le diagnostic conjoncturel. La consommation des ménages (en Euros courants – mais avec des effets de change notables entre l'Euro et les autres monnaies : £ et zloty) est au ralenti dans l'Union Européenne entre 2006 et 2015 ; elle passe cependant dans la zone euro de 4 974 à 5 741 Mds€ entre 2006 et 2015.
- Les années 2012 et 2013 marquent un recul pour plusieurs pays, la crise étant toujours présente. Pour 2015, la consommation se redresse partout en UE, à l'exception notable de la Grèce. Mais la France et l'Italie restent à la traîne. Hors Zone Euro, il faut prendre garde aux effets de change, notamment pour le Royaume-Uni : la revalorisation de la £ par rapport à l'Euro booste la « consommation » ; néanmoins, en £, la consommation du Royaume-Uni a fortement augmenté, de 3,9%.
- Il est cependant assez clair que la crise a laissé des traces importantes en Espagne, en Grèce, au Portugal et en Irlande. Les pays de l'Europe de l'Est ont subi fortement la crise de 2009/10, mais retrouvent un bon niveau de croissance et de consommation depuis 2011-12 (ce qui explique (outre les effets de change) une autre partie de l'écart entre la croissance de la consommation de l'Union Européenne à 28 à + 4,8% entre 2014 et 2015, et de la Zone Euro, à + 1,9%).

Ventilation des produits vendus Par les branches ... en M€ TTC	Branche commerce de détail			Branche Hypermarchés			Branche Supermarchés		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pains, pâtisseries ...	5 391	5 668	5 532	2 913	3 046	3 033	1 599	1 611	1 594
Fruits et légumes	23 064	24 472	23 827	8 459	8 846	8 781	7 558	7 615	7 510
Viandes et produits dérivés	36 941	37 739	37 657	15 207	15 903	15 786	11 388	11 473	11 315
Poissons, crustacés et coquillages	8 208	8 224	8 139	3 864	4 040	4 011	2 382	2 400	2 367
a = Total produits alimentaires frais	73 604	76 103	75 155	30 443	31 835	31 611	22 927	23 099	22 786
Chocolaterie, confiserie	7 656	7 791	7 791	2 588	2 707	2 690	2 287	2 305	2 276
Vins, liqueurs et apéritifs	20 612	21 008	21 217	7 323	7 659	7 628	6 844	6 897	6 824
Boissons non alcoolisées, cidres, bières	12 888	13 406	13 472	5 994	6 285	6 253	4 381	4 426	4 375
Epicerie, produits alimentaires divers	49 371	49 796	49 814	18 299	19 135	18 995	16 233	16 354	16 129
b = Total autre produits alimentaires	90 527	92 001	92 294	34 204	35 786	35 566	29 745	29 982	29 604
c = Tabac et cigarettes	16 144	16 028	16 198	12	12	11	255	263	251
A = a+b+c = Total alimentaire	180 275	184 132	183 647	64 659	67 633	67 188	52 927	53 344	52 641

Structure des ventes des branches en % du total de chaque branche	Branche commerce de détail			Branche Hypermarchés			Branche Supermarchés		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pains, pâtisseries ...	1,12	1,18	1,16	2,78	2,87	2,91	2,14	2,18	2,19
Fruits et légumes	4,80	5,10	4,99	8,07	8,35	8,42	10,10	10,29	10,32
Viandes et produits dérivés	7,69	7,87	7,89	14,50	15,01	15,13	15,21	15,51	15,55
Poissons, crustacés et coquillages	1,71	1,72	1,70	3,69	3,81	3,85	3,18	3,24	3,25
a = Total produits alimentaires frais	15,32	15,87	15,74	29,04	30,04	30,31	30,63	31,22	31,32
Chocolaterie, confiserie	1,59	1,62	1,63	2,47	2,55	2,58	3,06	3,12	3,13
Vins, liqueurs et apéritifs	4,29	4,38	4,44	6,98	7,23	7,31	9,14	9,32	9,38
Boissons non alcoolisées, cidres, bières	2,68	2,80	2,82	5,72	5,93	5,99	5,85	5,98	6,01
Epicerie, produits alimentaires divers	10,28	10,39	10,43	17,45	18,05	18,21	21,68	22,11	22,17
b = Total autre produits alimentaires	18,85	19,19	19,33	32,62	33,77	34,10	39,73	40,53	40,69
c = Tabac et cigarettes	3,36	3,34	3,39	0,01	0,01	0,01	0,34	0,36	0,35
A = a+b+c = Total alimentaire	37,53	38,40	38,47	61,67	63,81	64,41	70,70	72,11	72,36

En France, les hypermarchés et les supermarchés restent « spécialisés » dans le domaine des produits alimentaires

■ La valeur des ventes des hypermarchés est en ligne par rapport à l'évolution générale des ventes en alimentaire.

- ▶ L'année 2014 enregistre un léger recul des ventes en alimentaire pour les hypers, du même ordre que celui de l'ensemble de la branche du commerce de détail. Par suite, les ventes de l'année 2014 restent nettement supérieures à celles de 2012.
- ▶ Cette double évolution se vérifie pour tous les produits alimentaires vendus par les hypers.
- ▶ Ceci, dans un contexte de baisse des prix (voir ci-après l'analyse en chapitre 2). En d'autres termes, les ventes en volume des hypers progressent très probablement en volume.
- ▶ Au total, les ventes de produits alimentaires continuent de progresser : 64,41% des ventes des hypers en 2014, contre 61,67% en 2012. Ici encore, cette progression relative concerne tous les produits.

■ En revanche, le recul des ventes par les supermarchés est plus sensible.

- ▶ Les ventes de 2014 sont en retrait non seulement par rapport à 2013, mais aussi relativement à 2012. Et là encore, ceci se vérifie pour tous les produits alimentaires. La guerre des prix affecte probablement les enseignes de discount (figurant dans les statistiques des supers).
- ▶ Malgré cette évolution, le poids relatif de l'alimentaire dans les ventes des supers continue de progresser : 72,36% des ventes en 2014, contre 70,7% en 2012.

Parts de marchés détenues par la branche En % des ventes détail de chaque produit	Branche Hypermarchés			Branche Supermarchés		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pains, pâtisseries ...	54,03	53,74	54,83	29,66	28,42	28,81
Fruits et légumes	36,68	36,15	36,85	32,77	31,12	31,52
Viandes et produits dérivés	41,17	42,14	41,92	30,83	30,40	30,05
Poissons, crustacés et coquillages	47,08	49,12	49,28	29,02	29,18	29,08
a = Total produits alimentaires frais	41,36	41,83	42,06	31,15	30,35	30,32
Chocolaterie, confiserie	33,80	34,75	34,53	29,87	29,59	29,21
Vins, liqueurs et apéritifs	35,53	36,46	35,95	33,20	32,83	32,16
Boissons non alcoolisées, cidres, bières	46,51	46,88	46,41	33,99	33,02	32,47
Epicerie, produits alimentaires divers	37,06	38,43	38,13	32,88	32,84	32,38
b = Total autre produits alimentaires	37,78	38,90	38,54	32,86	32,59	32,08
c = Tabac et cigarettes	0,07	0,07	0,07	1,58	1,64	1,55
A = a+b+c = Total alimentaire	35,87	36,73	36,59	29,36	28,97	28,66

Parts de marchés détenues par la branche en % des ventes détail et artisanat de chaque produit	Commerce de détail + Artisanat en M€			Branche Hypermarchés % total commerce + artisanat			Branche Supermarchés % total commerce + artisanat		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pains, pâtisseries ...	17 298	17 768	17 793	16,84	17,14	17,05	9,24	9,07	8,96
Fruits et légumes	23 065	24 474	23 829	36,67	36,14	36,85	32,77	31,11	31,52
Viandes et produits dérivés	38 523	39 345	39 271	39,48	40,42	40,20	29,56	29,16	28,81
Poissons, crustacés et coquillages	8 208	8 224	8 139	47,08	49,12	49,28	29,02	29,18	29,08
A = Total produits alimentaires frais	87 094	89 811	89 032	34,95	35,45	35,51	26,32	25,72	25,59
Chocolaterie, confiserie	7 891	8 015	8 051	32,80	33,77	33,41	28,98	28,76	28,27
Vins, liqueurs et apéritifs	20 747	21 143	21 381	35,30	36,22	35,68	32,99	32,62	31,92
Boissons non alcoolisées, cidres, bières	12 975	13 495	13 579	46,20	46,57	46,05	33,76	32,80	32,22
Epicerie, produits alimentaires divers	49 507	49 926	49 956	36,96	38,33	38,02	32,79	32,76	32,29
B = Total autre produits alimentaires	91 120	92 579	92 967	37,54	38,65	38,26	32,64	32,39	31,84
C = Tabac et cigarettes	16 140	16 028	16 198	0,07	0,07	0,07	1,58	1,64	1,55
D = A+B+C = Total alimentaire	194 354	198 418	198 197	33,27	34,09	33,90	27,23	26,88	26,56

Les parts des hypers dans les produits alimentaires progressent dans le frais, et sont relativement stables pour les autres produits. Les supers sont par contre en léger recul dans tous les domaines

- **Le calcul des parts de marché doit être mené avec prudence : les activités artisanales occupent en effet des parts de marchés importantes dans certains domaines.**
 - ▶ L'exemple le plus évident concerne les ventes de pain, pâtisseries ... où, hors artisanat, les hypermarchés et les supermarchés obtiendraient en 2014 plus de 73% des parts de marché, alors qu'en intégrant les activités artisanales, cette part passe à 26%. En fait, 12,26 Mds€ de ventes sont encore réalisées dans ce domaine par des artisans (boulangers ...), sur un total de 17,8 Mds€. Hors pain, pâtisseries ..., les ventes artisanales sont réduites, et n'influencent que marginalement les parts de marché. Seul l'artisanat « viandes et produits dérivés » réalise également des ventes (à hauteur de 1,6 Mds€) sur un total de 37,66 Mds.

- **Contrairement à certaines informations de la presse dite spécialisée, les hypers ont plutôt tendance à renforcer leurs parts de marché entre 2013 et 2014 par rapport à 2012 ; les supers sont par contre en léger retrait.**
 - ▶ Au total, sur l'ensemble des ventes par le commerce et l'artisanat, les hypers et les supers représentent 60,5% des parts de marché (60,5% en 2012 et 60,46% en 2014). Et la performance de 2014 est à noter, dans un contexte où les supers sont en retrait lent mais continu par rapport à 2012. Ce qui signifie a contrario que les hypers se renforcent par rapport à 2012, aussi bien pour les produits frais que le reste de l'alimentaire.
 - ▶ Pour tous les produits, les hypers font mieux que les supers.

Ventilation des produits vendus par les branches ... en M€ TTC	Total du commerce de détail			Branche Hypermarchés			Branche Supermarchés		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pneumatiques	24	19	18	0	0	0	0	0	0
Pièces détachées, équipements automobiles	638	512	458	342	270	238	62	49	44
Ventes et réparation de motocycle	12	6	6	0	0	0	0	0	0
Carburants et lubrifiants	42 831	40 409	38 451	13 383	12 561	11 853	11 582	10 541	10 132
1 = Produits liés à l'automobile	43 505	40 946	38 933	13 725	12 831	12 091	11 644	10 590	10 176
Produits pharmaceutiques	36 977	36 817	37 254	25	24	26	3	2	3
Matériels médicaux et orthopédiques	2 616	2 789	2 896	3	3	3	1	1	1
2 = Pharmacie	39 593	39 606	40 150	28	27	29	4	3	4
Habillement	39 062	38 718	39 674	2 337	2 177	2 259	556	517	539
Chaussures	9 014	9 086	9 085	542	526	537	153	148	152
Maroquinerie, articles de voyage	3 409	3 570	3 585	42	45	47	9	10	10
Parfumerie et produits d'hygiène	18 384	18 516	18 467	5 675	4 620	5 585	2 951	2 920	2 913
Optique et photographie	8 339	8 377	8 219	466	468	414	62	62	55
Horlogerie et bijouterie	5 253	4 977	4 917	254	250	206	18	17	14
3 = Equipements de la personne	83 461	83 244	83 947	9 316	9 086	9 048	3 749	3 674	3 683
Meubles, literie	16 386	15 922	15 657	403	379	360	86	81	77
Equipement du foyer	10 262	10 282	10 306	1 602	1 569	1 537	976	955	939
Electroménager	11 653	11 548	11 621	1 714	1 608	1 558	314	294	286
Produits bruns	6 078	5 319	5 159	1 071	891	832	90	75	70
Micro-informatique et téléphonies	12 677	12 887	13 004	2 357	2 313	2 270	246	242	238
Produits d'entretien ménager	7 244	7 262	7 309	2 550	2 531	2 534	2 579	2 557	2 570
Textiles d'ameublement et linge de maison	4 376	4 326	4 407	683	655	664	166	159	162
Revêtements de sol et de murs	2 272	2 217	2 187	68	65	64	63	60	59
Quincaillerie, bricolage et peinture	16 326	16 226	16 497	1 356	1 308	1 321	330	318	323
Plantes, fleurs, graines, animaux de compagnie	8 303	8 247	8 364	846	848	843	539	540	539
Livres, journaux, papeterie	10 431	10 012	9 815	1 884	1 815	1 685	471	454	423
Ventes et réparations de cycles	1 024	993	1 066	32	28	29	9	8	8
Sport et loisirs	10 288	9 961	9 897	1 257	1 132	1 070	184	166	157
Jeux et jouets	3 764	3 800	3 874	799	798	801	102	101	102
Autres produits non alimentaires	7 506	7 549	7 401	107	106	98	90	90	83
Charbon et combustibles	4 903	4 971	4 183	391	360	283	290	267	211
4 = Autres produits non alimentaires	133 493	131 522	130 747	17 120	16 406	15 949	6 535	6 367	6 247
B = 1+2+3+4 = Total non alimentaire	300 052	295 318	293 777	40 189	38 350	37 117	21 932	20 634	20 110
A+B = Commerce de détail hors automobile	480 327	479 450	477 424	104 848	105 983	104 305	74 859	73 978	72 751

Les hypers et les supers sont nettement moins dominants sur les marchés « non alimentaire » (1)

- Les hypers et les supers sont surtout présents sur quelques créneaux des produits non alimentaire : les ventes de carburants, la parfumerie et les produits d'hygiène, et les produits d'entretien ménager
 - ▶ En 2014, les hypers et les supers sont dominants pour les carburants, avec 57% des ventes. Ce produit d'appel a perdu un point de part de marché par rapport à 2012.
 - ▶ Leur présence est également forte pour les produits d'entretien ménager (environ 70% de part de marché, les supers faisant jeu égal avec les hypers) et pour la parfumerie et les produits d'hygiène (46% de part de marché, avec 2/3 pour les hypers et 1/3 pour les supers).
- Dans tous les autres domaines du non-alimentaire, les parts de marché des hypers et des supers s'érodent, avec des parts de marché pratiquement partout inférieures à 20% (seules exceptions, entre 20 et 25% de parts de marché : l'équipement du foyer, les livres, journaux et papeterie, et les jeux et jouets).
 - ▶ Sur d'autres marchés (fortement concurrencés par les grandes surfaces spécialisées), les hypers et les supers sont pratiquement absents : maroquinerie et articles de voyage, meubles et literie, revêtements de sols et de murs, ventes et réparations de cycles).
 - ▶ Pour d'autres marchés, les parts oscillent entre 15 et 20% : électroménager, produits bruns, textiles d'ameublement et linge de maison, plantes, fleurs ..., micro-informatique et téléphonies

Parts de marché détenues par la branche En % des ventes détail de chaque produit	Branche Hypermarchés			Branche Supermarchés		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pneumatiques	0	0	0	0	0	0
Pièces détachées, équipements automobiles	53,61	52,73	51,97	9,72	9,57	9,61
Ventes et réparation de motocycle	0	0	0	0	0	0
Carburants et lubrifiants	31,25	31,08	30,83	27,04	26,09	26,35
1 = Produits liés à l'automobile	31,55	31,34	31,06	26,76	25,86	26,14
Produits pharmaceutiques	0,07	0,07	0,07	0,01	0,01	0,01
Matériels médicaux et orthopédiques	0,11	0,11	0,10	0,04	0,04	0,03
2 = Pharmacie	0,07	0,07	0,07	0,01	0,01	0,01
Habillement	5,98	5,62	5,69	1,42	1,34	1,36
Chaussures	6,01	5,79	5,91	1,70	1,63	1,67
Maroquinerie, articles de voyage	1,23	1,26	1,31	0,26	0,28	0,28
Parfumerie et produits d'hygiène	30,87	30,35	30,24	16,05	15,77	15,77
Optique et photographie	5,59	5,59	5,04	0,74	0,74	0,67
Horlogerie et bijouterie	4,84	5,02	4,19	0,34	0,34	0,28
3 = Equipements de la personne	11,16	10,91	10,78	4,49	4,41	4,39
Meubles, literie	2,46	2,38	2,30	0,52	0,51	0,49
Equipement du foyer	15,61	15,26	14,91	9,51	9,29	9,11
Electroménager	14,71	13,92	13,41	2,69	2,55	2,46
Produits bruns	17,62	16,75	16,13	1,48	1,41	1,36
Micro-informatique et téléphonies	18,59	17,95	17,46	1,94	1,88	1,83
Produits d'entretien ménager	35,20	34,85	34,67	35,60	35,21	35,16
Textiles d'ameublement et linge de maison	15,61	15,14	15,07	3,79	3,68	3,68
Revêtements de sol et de murs	2,99	2,93	2,93	2,77	2,71	2,70
Quincaillerie, bricolage et peinture	8,31	8,06	8,01	2,02	1,96	1,96
Plantes, fleurs, graines, animaux de compagnie	10,19	10,28	10,08	6,49	6,55	6,44
Livres, journaux, papeterie	18,06	18,13	17,17	4,52	4,53	4,31
Ventes et réparations de cycles	3,13	2,82	2,72	0,88	0,81	0,75
Sport et loisirs	12,22	11,36	10,81	1,79	1,67	1,59
Jeux et jouets	21,23	21,00	20,68	2,71	2,66	2,63
Autres produits non alimentaires	1,43	1,40	1,32	1,20	1,19	1,12
Charbon et combustibles	7,97	7,24	6,77	5,91	5,37	5,04
4 = Autres produits non alimentaires	12,82	12,47	12,20	4,90	4,84	4,78
B = 1+2+3+4 = Total non alimentaire	13,39	12,99	12,63	7,31	6,99	6,85
A+B = Commerce de détail hors automobile	21,83	22,11	21,85	15,59	15,43	15,24

Les hypers et les supers sont nettement moins dominants sur les marchés « non alimentaire » (2)

- ▶ Les hypers et les supers continuent à perdre du terrain sur d'autres marchés. C'est notamment le cas de l'habillement et des chaussures, de l'optique et photographie, de l'horlogerie et de la bijouterie. Dans ces trois domaines, les supers sont pratiquement absents du marché. Ces marchés sont soit dominés par des enseignes spécialisées (voir les multiples enseignes de l'habillement et de chaussures), soit dépassés par des enseignes proposant des conseils à la vente (optique, horlogerie, bijouterie ...). Certains groupes sont présent sur ces créneaux, via des filiales spécialisées (voir le groupe Mulliez, avec Kiabi, Jules, Brice, Tape à l'œil, Pimkie, Phildar, Rougegorge lingerie ...).
- ▶ Les marchés « sport et loisirs », et « produits de quincaillerie, bricolage et peinture » perdent également des parts de marché. Il faut souligner que dans ces domaines, les groupes Mulliez ou Rallye disposent de filiales spécialisées, souvent dominantes sur ces marchés (Leroy-Merlin, Décathlon, Go Sport).
- Il demeure que les hypers et dans une moindre mesure les supers restent présents dans la compétition de la majeure partie des créneaux de la consommation. Leur modèle est donc loin d'être « épuisé » ; et il se renouvelle, en liaison notamment avec le multicanal, les projets articulant « parcs » de consommation et de loisirs ...

Structure des ventes des branches En % du total de chaque branche	Total du commerce de détail			Branche Hypermarchés			Branche Supermarchés		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Pneumatiques	0	0	0	0	0	0
Pièces détachées, équipements automobiles	0,13	0,11	0,10	0,33	0,25	0,23	0,08	0,07	0,06
Ventes et réparation de motocycle	0	0	0	0	0	0
Carburants et lubrifiants	8,92	8,43	8,05	12,76	11,85	11,36	15,47	14,25	13,93
1 = Produits liés à l'automobile	9,06	8,54	8,15	13,09	12,11	11,59	15,55	14,32	13,99
Produits pharmaceutiques	7,70	7,68	7,80	0,02	0,02	0,02
Matériels médicaux et orthopédiques	0,54	0,58	0,61
2 = Pharmacie	8,24	8,26	8,41	0,03	0,03	0,03	0,01	...	0,01
Habillement	8,13	8,08	8,31	2,23	2,05	2,17	0,74	0,70	0,74
Chaussures	1,88	1,90	1,90	0,52	0,50	0,51	0,20	0,20	0,21
Maroquinerie, articles de voyage	0,71	0,74	0,75	0,04	0,04	0,05	0,01	0,01	0,01
Parfumerie et produits d'hygiène	3,83	3,86	3,87	5,41	5,30	5,35	3,94	3,95	4,00
Optique et photographie	1,74	1,75	1,72	0,44	0,44	0,40	0,08	0,08	0,08
Horlogerie et bijouterie	1,09	1,04	1,03	0,24	0,24	0,20	0,02	0,02	0,02
3 = Equipements de la personne	17,38	17,36	17,58	8,89	8,57	8,67	5,01	4,97	5,06
Meubles, literie	3,41	3,32	3,28	0,38	0,36	0,35	0,11	0,11	0,11
Equipement du foyer	2,14	2,14	2,16	1,53	1,48	1,47	1,30	1,29	1,29
Electroménager	2,43	2,41	2,43	1,63	1,52	1,49	0,42	0,40	0,39
Produits bruns	1,27	1,11	1,08	1,02	0,84	0,80	0,12	0,10	0,10
Micro-informatique et téléphonies	2,64	2,69	2,72	2,25	2,18	2,18	0,33	0,33	0,33
Produits d'entretien ménager	1,51	1,51	1,53	2,43	2,39	2,43	3,45	3,46	3,53
Textiles d'ameublement et linge de maison	0,91	0,90	0,92	0,65	0,62	0,64	0,22	0,21	0,22
Revêtements de sol et de murs	0,47	0,46	0,46	0,06	0,06	0,06	0,08	0,08	0,08
Quincaillerie, bricolage et peinture	3,40	3,38	3,46	1,29	1,23	1,27	0,44	0,43	0,44
Plantes, fleurs, graines, animaux de compagnie	1,73	1,72	1,75	0,81	0,80	0,81	0,72	0,73	0,74
Livres, journaux, papeterie	2,17	2,09	2,06	1,80	1,71	1,62	0,63	0,61	0,58
Ventes et réparations de cycles	0,21	0,21	0,22	0,03	0,03	0,03	0,01	0,01	0,01
Sport et loisirs	2,14	2,08	2,07	1,20	1,07	1,03	0,25	0,22	0,22
Jeux et jouets	0,78	0,79	0,81	0,76	0,75	0,77	0,14	0,14	0,14
Autres produits non alimentaires	1,56	1,57	1,55	0,10	0,10	0,09	0,12	0,12	0,11
Charbon et combustibles	1,02	1,04	0,88	0,37	0,34	0,27	0,39	0,36	0,29
4 = Autres produits non alimentaires	27,79	27,43	27,39	16,33	15,48	15,29	8,73	8,61	8,59
B = 1+2+3+4 = Total non alimentaire	62,47	61,60	61,53	38,33	36,19	35,59	29,30	27,89	27,64
A+B = Commerce de détail hors automobile	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Alors que les ventes de produits non alimentaires représentent plus de 60% du commerce de détail, les hypers comptent pour 15,3% et les supers pour 8,6%

- Les hypers et les supers sont absents des ventes de produits liés à la pharmacie. Les dépenses des ménages dans ce domaine comptent pour 8,4% des ventes du commerce de détail, et augmentent régulièrement. Ce qui permet de comprendre la revendication de la grande distribution pour être admis sur ce marché.
- Les hypers et les supers sont également peu présents sur les marchés de l'équipement de la personne, à l'exception des marchés de la parfumerie et des produits d'hygiène. Une analyse plus fine montre qu'en fait il s'agit surtout des produits d'hygiène ; la parfumerie est davantage le fait des magasins spécialisés.
- Les hypers et les supers ont (en cumul, mais avec une dominante hypers) une présence proche de celle de la moyenne pour certains marchés figurant dans les autres produits non alimentaires. Il s'agit notamment des produits pour l'équipement du foyer, des produits d'entretien ménager, des jeux et jouets et de la micro-informatique et de la téléphonie. Ils sont par contre absents des produits en meubles et literie, peu présents sur les revêtements de sol, les ventes de cycles ...

Chapitre 2

Auchan et les enseignes concurrentes

Chiffres d'affaires consolidés en M€	2002	2008	2011	2012	2013	2014	2015
Wal Mart - USA	258 508	274 214	319 087	362 777	356 321	363 360	431 617
Mc Kesson - USA	60 388	72 873	88 233	95 307	103 647	134 910	172 140
CVS Health - USA	25 564	59 779	76 994	95 834	95 476	105 013	138 238
Costco - USA	40 166	48 507	62 579	75 543	77 482	83 045	102 505
Kroger - USA	54 720	52 040	64 970	75 301	74 096	81 728	99 045
Walgreens - USA	30 321	40 344	51 893	55 752	54 394	57 561	93 286
Mulliez - France	39 385	61 185	74 366	79 032	81 696	88 940	91 888
Home Depot - USA	61 578	48 719	50 607	58 181	59 361	62 673	79 827
Lidl & Schwartz - Allemagne	22 495	57 478	63 066	67 896	74 312	77 380	
Carrefour - France	68 729	86 967	81 271	76 789	74 888	74 706	76 945
Tesco Ltd – Royaume-Uni	41 857	68 435	74 381	79 950	74 788	78 140	75 030
Amazon - USA	4 158	13 098	34 563	40 264	45 872	52 805	71 484
Aldi - Allemagne	35 772	47 510	52 680	56 843	61 077	65 155	
Target - USA	45 165	42 976	49 220	56 006	54 679	54 718	66 540
Jusco-Aeon - Japon	23 772	31 248	41 857	55 716	49 243	50 258	60 916
Metro - Allemagne	51 526	67 956	66 702	66 739	46 321	63 035	59 919
Lowe's - USA	28 006	32 961	36 095	39 320	40 234	42 364	53 273
Edeka – Allemagne	30 540	36 610	45 600	44 800	46 200	47 200	48 400
Casino - France	22 857	28 704	34 361	41 971	48 645	48 493	46 145
Seven & I, Holdings - Japon	25 219	37 516	43 077	48 918	43 365	42 877	45 040
Wesfarmers - Australie	14 773	29 439	43 095	48 207	43 854	42 414	44 727
Leclerc - France	23 853	32 508	35 370	38 023	39 696	41 545	44 300
Rewe - Allemagne	37 430	49 800	48 370	49 680	41 969	42 545	43 699
Intermarché - France	35 229	34 800	34 384	36 310	37 472	38 409	39 700
Royal Ahold – Pays-Bas	62 683	25 722	30 271	32 841	32 615	32 774	38 203
LVMH - France	12 693	17 193	23 659	28 103	29 149	30 638	35 664
Best Buy - USA	22 144	30 764	36 452	35 090	31 943	30 395	35 647
Ikea - Suède	11 997	21 200	25 173	27 628	28 506	29 293	32 658
Sainsbury – Royaume-Uni	27 701	23 822	25 694	28 740	28 181	29 491	32 401
Loblaw - Canada	15 547	19 772	22 713	24 000	23 666	29 065	32 049
Safeway - USA	36 756	30 141	31 366	34 406	27 220	27 375	fusion
TJX - USA	12 666	12 984	16 672	20 141	20 655	21 911	27 906
Rite Aids - USA	16 705	17 966	18 779	19 763	19 226	19 989	27 719
Migros - Suisse	13 922	15 419	20 198	20 742	20 992	22 467	24 904
Macy's Federated Department Stores - USA	16 318	17 011	18 983	21 548	21 038	21 177	24 420
Delhaize Le Lion - Belgique	20 688	19 024	21 119	22 737	21 108	21 361	24 395
Coop Suisse - Suisse	10 028	11 522	21 645	22 179	21 903	22 361	24 294
Sears, Roebuck and co - USA	43 732	31 963	29 883	31 018	27 257	23 508	22 677
Publix - USA	16 842	16 353	19 387	21 391	21 781	23 027	
Morrisons – Royaume-Uni	6 763	18 301	20 357	22 342	20 804	20 859	22 223
Inditex-Zara - Espagne	3 974	10 407	13 793	15 946	16 724	18 117	20 900
Système U - France	11 690	17 205	16 774	18 451	19 097	20 444	20 937
H&M - Suède	4 972	9 223	12 188	13 880	14 862	16 641	19 312
Mercadona - Espagne	5 786	15 379	16 448	17 523	18 034	18 442	19 059
Staples Inc - USA	12 259	15 776	17 988	18 975	17 410	16 948	18 991
Auto Nation - USA	20 592	9 658	9 944	12 195	13 194	14 398	18 813
Dollar General - USA	6 449	7 147	10 645	12 470	13 184	14 248	18 368

La redistribution des cartes vaut aussi bien au sommet qu'en bas des 100 premiers groupes. Certains groupes ont disparu ; d'autres ont fusionné. La concurrence reste donc significative : elle porte de plus en plus sur les prix.

- Au sommet, Wal-Mart reste intouchable. Compte tenu de la remontée du \$ par rapport à l'€, les groupes américains renforcent leur positionnement mondial, notamment ceux spécialisés sur la vente de produits de santé. En septième position, le groupe Mulliez préserve son leadership européen, depuis que Carrefour a vendu diverses filiales pour faire face à la gestion catastrophique du début des années 2010 ; suit ensuite le groupe Lidl & Schwarz, qui a dépassé le groupe britannique Tesco. Enfin, il faut noter très la forte progression du groupe Amazon, qui bénéficie de l'extension mondiale de son modèle pour doper sa croissance.
- Parmi les autres groupes, il faut noter la progression du groupe Rallye/Casino, qui a bénéficié du rachat de certaines filiales du groupe Carrefour, de la prise de contrôle du groupe brésilien Pao de Açúcar (échec de Carrefour) et du rachat des 50% de Casino ; mais qui recule en 2015 suite à des problèmes d'endettement. L'autre discounteur Aldi a également fortement progressé, mais marque le pas depuis que les groupes ont porté la concurrence également sur les prix.
- D'autres groupes ont nettement réduit leur voilure ; c'est le cas de Metro, qui a vendu certaines de ses filiales à Auchan (Mulliez) ..., de El Corte Inglés en Espagne, de Tengelmann en Allemagne, de Supervalu aux USA ...
- Le modèle coopératif résiste bien, tout comme les groupes franchisés.
- Enfin, il faut noter la présence significative de groupes spécialisés : bricolage (Home Depot), luxe (LVMH, Kering/PPR ...), mobilier (Ikea), vêtements (H&M, Inditex-Zara ...). Dans ces diverses activités, les restructurations ont également fait des victimes (voir l'exemple de Darty/Kesa Electricals ...
- N'oublions pas enfin que ce classement ne reprend que le niveau de chiffre d'affaires, c'est-à-dire l'activité ; ce qui ne représente pas obligatoirement la rentabilité des groupes en question.

Chiffres d'affaires consolidés en M€	2002	2008	2011	2012	2013	2014	2015
United Auto - USA	7 860	7 959	8 308	10 245	11 076	12 943	17 391
Empire-Sobeys - Canada	7 015	9 028	11 650	13 708	15 348	16 322	17 382
Kohl's - USA	9 642	11 200	13 518	15 005	14 334	14 334	17 318
Supervalu - USA	20 256	30 455	25 952	13 307	12 921	13 427	15 808
Pao de Açucar - Brésil	3 659	6 808	20 059	20 349	20 200	20 981	15 462
El Cortes Inglés - Espagne	13 001	17 363	15 778	14 552	14 292	14 592	15 220
John Lewis - Royaume-Uni	6 748	7 895	9 064	10 441	10 623	12 033	15 188
Marks & Spencer - Royaume-Uni	12 837	11 415	11 449	12 366	12 131	12 790	14 550
Kingfisher - Royaume-Uni	17 046	12 630	12 483	13 040	13 091	13 602	14 392
Gap - USA	15 281	9 927	10 459	12 181	12 163	12 384	14 246
Dollar Tree/Family Dollar - USA	4 401	4 773	6 145	7 262	7 827	7 904	13 977
Dixons/Carphone - Royaume-Uni	9 155	10 537	9 443	10 408	8 493	10 240	13 423
Office Depot - USA	12 006	9 906	8 260	8 324	8 467	12 128	13 063
Steinhoff - Afrique du Sud		3 764	4 282	8 584	8 334	9 828	13 059
Co-Operative Group - Royaume-Uni	7 419	11 840	14 196	15 352	12 395	11 701	12 620
Nordstrom - USA	6 317	5 653	7 546	9 154	9 163	9 878	12 711
Fast Retailing - Japon	2 913	3 894	7 383	9 101	8 801	9 819	12 529
Conad - Italie	6 008	8 757	10 160	10 907	11 496	11 700	12 200
Otto Versand - Allemagne	19 189	10 109	11 597	11 784	12 000	12 057	12 104
Kering/PPR - France	27 375	20 201	12 227	9 736	9 748	10 038	11 584
J.C. Penney - USA	34 197	12 634	12 408	10 106	8 932	9 236	11 385
Richemont - Suisse	3 651	5 418	8 867	10 150	10 649	10 410	11 076
Limited Brands - USA	8 928	6 180	7 451	8 140	8 114	8 631	10 961
Toys « R » Us - USA	11 952	9 379	9 999	10 541	9 447	9 314	10 643
Mitsukoshi - Japon	7 975	9 473	11 159	12 116	10 176	9 032	9 590
Group 1 - Automotive - USA	4 455	3 864	4 371	5 819	6 717	7 488	9 588
Met Cash - Australie	3 850	6 391	9 176	10 551	9 759	9 255	9 179
Colruyt - Belgique	3 141	6 310	7 848	8 312	8 652	8 917	9 178
Luxottica - Italie	3 179	5 202	6 223	7 086	7 313	7 652	8 837
Kesko - Finlande	6 466	9 600	9 460	9 686	9 315	9 071	8 679
J Front Retailing - Japon	6 705	7 282	8 473	10 709	8 827	8 162	8 669
Louis Delhaize - Belgique	10 041	10 529	9 320	9 190	8 911	8 412	8 536
Tengelmann - Allemagne	26 630	12 360	10 780	11 080	7 820	8 095	8 240
Bi-Lo - USA	12 864	5 035		6 971			
Takashimaya - Japon	9 702	6 481	7 722	8 529	6 962	6 479	6 925
Eroski - Espagne	5 121	8 126	6 931	6 466	6 126	5 551	5 279
Dillard's - USA	8 363	4 668	4 503	5 131	4 920	4 989	5 948
Barnes & Nobles - USA	5 571	3 500	5 125	5 323	4 806	4 573	3 755
Simon Property - USA	2 246	2 585	3 096	3 798	3 894	3 670	4 749
Axfood - Suède	3 617	3 299	3 855	4 172	4 338	4 229	4 404
Darty/Kesa - Royaume-Uni		6 241	4 026	3 803	3 579	3 404	3 512
Coop Norden - Suède	9 172	3 296	4 131	4 349	4 406	3 754	3 443
Neiman Marcus - USA	3 275	2 490	3 124	3 618	3 645	3 839	
Rona - Canada	1 571	3 140	3 492	3 801	3 065	2 794	2 989
Esprit - Hong-Kong	1 254	3 270	3 117	3 026	2 512	2 352	2 259
Circuit City - USA	10 523	2 073	2 647	2 759	2 525	2 594	1 673
Saks - USA	6 249	2 071	2 166	2 450			

Les multinationales de la grande distribution contrôlent une partie significative de la consommation finale des ménages

- Les multinationales de la grande distribution dominent le commerce de détail mondial

Données en milliards d'euros	2002	2008	2011	2012	2013	2014	2015
Consommation principaux pays développés	16 350	16 694	18 482	19 938	19 410	19 617	22 960
Chiffre d'affaires 10 premiers groupes	662	802	931	1 042	1 051	1 129	1 365
Chiffre d'affaires des groupes sélectionnés	2 053	2 174	2 454	2 693	2 633	2 774	3 130
En % de la consommation des pays :							
- Chiffre d'affaires 10 premiers groupes	4,0	4,8	5,0	5,2	5,4	5,8	5,9
- Chiffre d'affaires des groupes sélectionnés	12,6	13,0	13,3	13,5	13,6	14,1	13,6

- En % de la consommation privée de l'Union Européenne, des Etats-Unis, du Canada et du Japon, les 100 premières multinationales contrôlent près de 14% du marché. Surtout, le poids relatif des 10 premiers groupes ne fait que progresser : de 4,0% du marché en 2002 à 5,9% en 2015.

Résultat en M€	2002	2008	2011	2012	2013	2014	2015
Wal Mart - USA	8 703	9 158	11 286	13 230	12 575	12 884	13 599
Carrefour – France	1 539	1 539	371	1 233	1 364	1 367	1 124
Mc Kesson – USA	594	562	1 009	1 041	948	1 163	2 083
Home Depot – USA	3 874	1 545	2 791	3 530	4 056	4 781	6 321
Tesco Ltd – Royaume-Uni	1 503	2 728	3 243	153	1 141	- 7 152	178
Metro – Allemagne	502	560	741	101	- 71	182	714
Mulliez – France	586	1 586	1 874	1 588	1 859	1 893	
Kroger – USA	1 274	854	428	1 174	1 153	1 316	1 848
Costco – USA	740	877	1 109	1 375	1 552	1 573	2 172
Target Corp – USA	1 749	1 513	2 106	2 334	1 485	- 1 233	3 033
Royal Ahold – Pays-Bas	- 1 197	1 079	1 017	827	2 537	594	851
Sears, Roebuck and Co – USA	1 466	36	- 2 257	- 724	- 841	- 1 364	- 1 017

Fonds Propres en M€	2002	2008	2011	2012	2013	2014	2015
Wal Mart - USA	43 027	44 616	51 268	59 418	61 265	64 754	75 401
Carrefour – France	7 046	10 952	6 617	7 487	8 597	10 228	10 672
Mc Kesson – USA	4 995	4 232	4 911	5 503	7 772	6 092	8 123
Home Depot – USA	20 934	12 149	12 867	13 836	9 432	7 024	5 696
Tesco Ltd – Royaume-Uni	10 424	16 370	20 516	20 526	17 323	8 771	11 876
Metro – Allemagne	4 246	6 074	6 437	6 101	5 206	4 999	5 172
Mulliez – France	5 990	13 127	17 945	18 967	19 725	20 419	
Kroger – USA	4 070	3 622	2 851	3 280	4 064	4 101	6 130
Costco – USA	6 147	6 282	9 039	9 743	8 294	9 430	9 778
Target Corp – USA	9 983	9 371	11 374	12 887	12 225	10 547	11 685
Royal Ahold – Pays-Bas	2 665	4 676	5 877	5 995	6 520	4 844	5 622
Sears, Roebuck and Co – USA	8 475	6 410	3 121	2 469	1 644	- 712	- 1 764

Total des firmes ci-dessus :	2002	2008	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat / Chiffre d'affaires (%)	2,6	2,5	2,4	2,4	2,6	1,4	2,5
Résultat / Fonds propres (%)	16,7	16,0	15,5	15,6	17,1	10,6	20,8

Les formes de la grandes distribution évoluent dans le monde et en France

- Les groupes analysés sont fortement internationalisés. La plupart des groupes européens disposent de multiples filiales à l'étranger, non seulement dans l'Union Européenne, mais également en Russie, en Chine, en Amérique latine et au Moyen-Orient.
- Par ailleurs, les groupes de la grande distribution multiplient les investissements de contrôle des formes de commerce :
 - *Discount* : les hypers veulent reconquérir les clients partis vers le discount. Guerre des prix et espaces dédiés dans les hypers.
 - *Drive* : les groupes développent un concept alliant internet et rapidité des courses.
 - *E-commerce* : les groupes multiplient les sites dédiés à leurs activités ; de plus en plus de magasins combinent l'achat en ligne et l'achat en boutique.
 - *Reconquête des centre-ville*. Les groupes multiplient également les formats de proximité, après avoir laminé le petit commerce.
 - *De l'hyper au centre d'activité et de culture/loisir*.

Chiffre d'affaires M€ :	2003	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Groupe Auchan	28 706	39 325	42 320	44 198	46 742	47 885	53 272	54 020
Auchan Hypers France	16 020	15 616	12 120	12 141	14 088	13 752	13 598	13 311
Auchan Supers Simply Market France	3 671	3 465	3 000	3 161	3 332	3 460	3 434	3 403
Groupe Casino	22 983	28 704	29 078	34 361	41 971	48 645	48 493	46 145
Casino France	10 838	9 736	9 236	9 216	8 936	8 403	8 148	8 248
Groupe Carrefour	70 486	86 967	90 099	81 271	76 127	74 299	74 097	76 393
Carrefour Hypers France	16 529	17 399	16 115	15 530	14 677	14 675	15 648	15 859
CSF Carrefour Supers	13 898	12 372	14 213	15 361	14 873	n.d.	11 864	19 118
Groupe Louis Delhaize	9 449	10 529	9 324	9 193	9 072	8 800	8 298	8 419
Cora France	5 364	5 649	4 977	5 153	5 039	4 881	4 575	4 720

Résultat net M€ :	2003	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Groupe Auchan	588	744	742	857	719	835	787	718
Auchan Hypers France	387	300	240	163	175	148	36	62
Auchan Supers Simply Market France	55	13	31	8	12	25	22	24
Groupe Casino	562	600	743	742	1 533	1 523	824	158
Casino France	185	- 47	230	- 26	- 291	- 241	- 619	- 514
Groupe Carrefour	1 738	1 539	568	371	1 233	1 364	1 367	1 123
Carrefour Hypers France	127	- 82	- 281	- 618	- 569	- 302	206	90
CSF Carrefour Supers	311	- 21	- 29	- 119	69	n.d.	247	113
Groupe Louis Delhaize	1	91	74	- 163	27	56	- 42	30
Cora France	87	63	70	93	76	80	57	69

La rentabilité reste néanmoins élevée. Ce qui mesure parfaitement le taux de profit des groupes sélectionnés

- Les groupes mondiaux dégagent des taux de profit élevés. Ces taux atteignent pour la plupart des années plus de 15% du montant des fonds propres. Il faut évidemment prendre garde aux cas particuliers (profits affectés par des plus ou moins values exceptionnelles) et aux stratégies de versements de dividendes qui impactent les fonds propres. Mais statistiquement, les FMN (alimentaires ou non) restent des firmes rentables ; malgré la concurrence.
- En France, les groupes strictement alimentaires s'en sortent plutôt bien ; même si ces dernières années, Carrefour ou Casino ont eu des années difficiles pour leurs filiales françaises. Il faut surtout retenir l'évolution des chiffres d'affaires, impactés d'une part avec la fin des marges arrières, d'autre part avec la sortie des comptes des filiales françaises des activités « essence », filialisées à part , et enfin avec la guerre des prix.

Groupe Casino – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de marchandises	28 704	26 757	29 078	34 361	41 971	48 645	48 493	46 145
- Coût d'achat marchandises et approvisionnements	21 502	19 836	21 753	25 407	31 126	36 200	36 401	34 980
= Marge commerciale	7 202	6 921	7 325	8 954	10 845	12 445	12 092	11 165
- Autres charges externes	2 557	2 628	2 801	3 434	4 088	4 636	4 765	4 725
= Valeur ajoutée	4 645	4 293	4 524	5 520	6 757	7 809	7 327	6 440
- Rémunérations du personnel	2 928	2 797	3 017	3 649	4 272	4 852	4 767	4 702
A = Excédent Brut d'exploitation	1 717	1 496	1 508	1 871	2 485	2 958	2 560	1 738
- Autres charges de gestion	12	12	33	23	13	35	7	71
+ Autres produits de gestion	196	314	411	374	322	324	568	540
B = Produits nets de gestion	184	302	378	351	309	289	561	469
Charges d'intérêt	430	370	384	556	670	814	844	735
+ Autres charges financières	112	93	102	192	157	252	190	487
+ Pertes de valeur des actifs	16	15	97	23	123	79	53	30
C = Charges financières	558	478	583	771	951	1 145	1 087	1 252
Produits d'intérêt	51	27	39	84	152	179	204	166
+ Autres produits financiers	96	91	85	260	177	168	152	238
D = Produits financiers	147	118	124	344	329	347	356	404
E = - C + D = Résultat financier	- 411	- 360	- 459	- 427	- 622	- 798	- 731	- 848
A + B + E = Capacité d'autofinancement courante	1 490	1 438	1 427	1 795	2 172	2 449	2 390	1 359
- Charges exceptionnelles	27	68	134	116			136	
+ Produits exceptionnels		10	67	1	672	551		47
- Impôts sur les sociétés	214	201	214	228	323	401	310	61
+/- Résultat des sociétés abandonnées	- 13	+ 228	- 9	- 9	- 2	- 2	- 2	+ 4
+/- Quote part des résultats des associées	+ 13	+ 6	+ 13	- 7	- 21	+ 21	+ 77	+ 66
= Capacité d'autofinancement	1 249	1 413	1 151	1 436	2 496	2 618	2 019	1 414
- Dotations aux amortissements	629	602	619	698	804	919	896	832
- Provisions	77	97	112	126	268	234	294	440
+/- Values sur cessions	+ 57	+ 146	+ 323	+ 130	+ 110	+ 58	- 4	+ 16
= Résultat net	600	861	743	742	1 533	1 523	826	158
Dont groupe	497	591	550	568	1 063	851	253	- 43
Dont minoritaires	103	270	193	174	470	672	573	201
Effectifs	155 152	152 377	159 230	207 498	295 840	312 373	316 121	
Rémunérations mensuelles moyennes (€)	1 573	1 530	1 579	1 465	1 203	1 294	1 257	

Casino : une croissance externe au pas de charge stoppée en 2015 ; avec une utilisation optimale des poulies bretonnes, et un renforcement direct dans le capital de Casino-Guichard-Perrachon.

- A partir de 2012, Naouri réalise des investissements qui renforcent fortement son groupe. Mais avec des intérêts minoritaires (6 536 M€, voir tableau ci-après) qui sont supérieurs à sa position capitalistique propre (5 884 M€). Il faut souligner qu'en outre cette position capitalistique est le fruit d'une cascade de participations jusque son holding personnel Euris. Les poulies bretonnes ont parfois des limites, ce que semblent croire les spéculateurs : le titre Casino fin juin 2014 valait un peu plus de 97 € ; en mars 2016, il atteint péniblement 48 €uros, après une chute plus importante liée à l'attaque de fonds spéculatifs américains.
- L'évolution majeure des dernières années concerne en 2013 l'intégration dans la consolidation du groupe brésilien GPA, et à partir du 5 avril du groupe Monoprix (dont Casino ne détenait que 50%). Les intérêts du groupe au Brésil évoluent, avec la prise de participations dans Via Varejo et la cession d'une partie des titres Pao de Açucar et Via Varejo à la filiale colombienne Exito. Le rachat des 50% de Monoprix a été réalisé par la filiale Investeur 103, qui s'est endettée à hauteur de 1 119 M€.
- Il faut également noter pour 2014 la signature d'un contrat d'acquisition et de gestion de 50 magasins en Colombie (magasins Super Inter, via la filiale Exito). Côté e-commerce, le groupe a signé avec le groupe Bolloré un partenariat afin de développer le pôle e-commerce en Afrique (société commune entre Cdiscount Afrique et Bolloré Africa Logistics) ; ainsi que la création d'un pôle e-commerce à l'échelle mondiale (Cnova) avec Casino, CBD, Via Varejo et Exito (Cnova est déjà présent au Brésil, au Sénégal et au Cameroun). Cnova a ensuite été introduit en bourse aux Etats-Unis. Les résultats sont médiocres.
- Casino a également acquis 63 magasins sous enseigne « Mutant Express, Point Coop, C.Express et le Mutant » en 2014.
- Enfin, Casino s'est allié avec Intermarché et avec Dia, afin d'organiser leur coopération dans le domaine des achats.

Cnova (données consolidées) En millions d'euros	2012	2013	2014	2015
Ventes nettes	1 991,4	2 898,9	3 454,1	3 420,4
Résultat opérationnel (avant exceptionnels)	30,8	23,5	33,3	- 167,1
Résultat opérationnel	24,3	17,3	1,5	- 43,4
Résultat net	- 6,0	- 23,0	- 54,4	- 274,9
Fonds propres	584,0	473,2	584,3	144,6
Ventes par Cnova Brésil			1 863,3	1 685,2
Ventes par Cdiscount France			1 576,6	1 737,2
Ventes par Cdiscount International			9,1	27,7

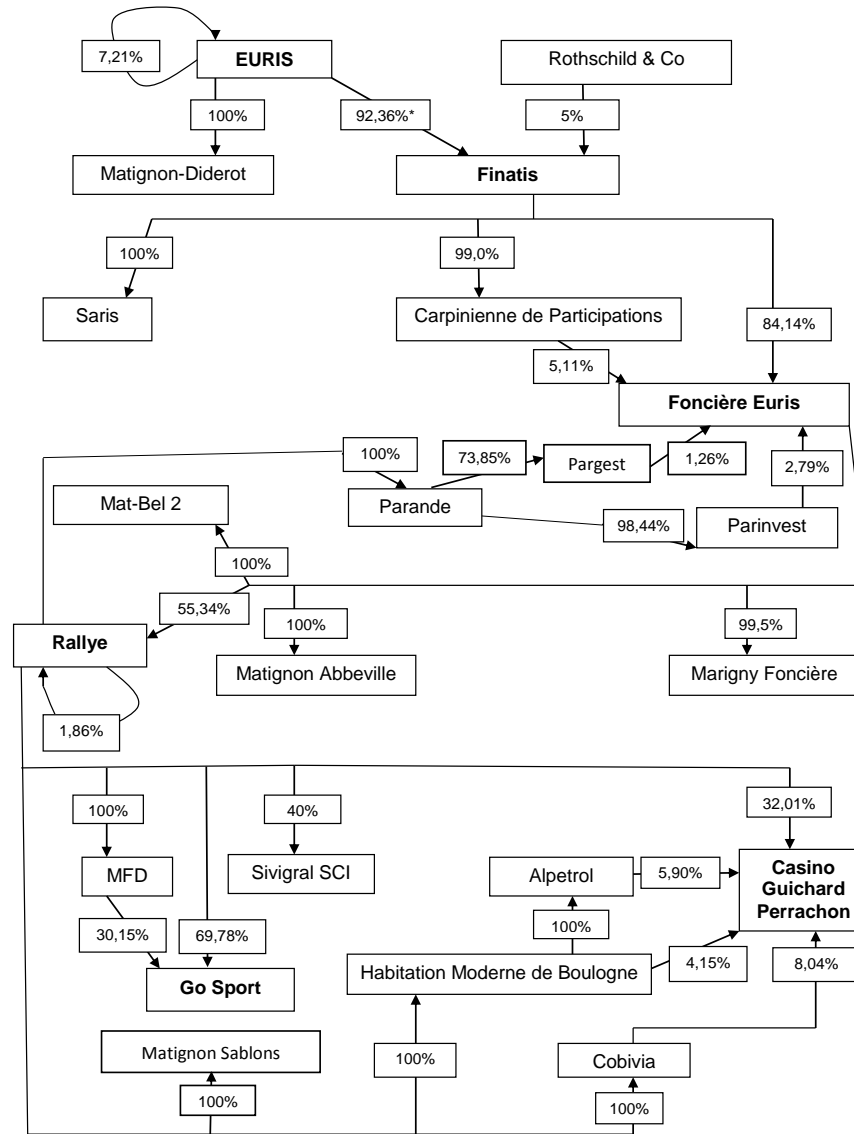
Données consolidées en M€uros	2010	2011	2012	2013		2014	2015
				Publié	Retraité		
Chiffre d'affaires							
France retail	17 956	18 748	18 447	19 492	18 308	18 848	18 890
Latam - Amérique latine	8 245	11 826	19 251	24 731	15 422	15 422	14 714
Latam - électronique					7 576	7 245	5 187
Asie	2 009	2 895	3 407	3 561	3 561	3 513	3 973
E-commerce					2 884	3 465	4 835
Résultat opérationnel courant (ROC)							
France retail	769	750	685	618	544	396	337
Latam - Amérique latine	372	565	1 060	1 469	872	895	703
Latam - électronique					546	677	271
Asie	121	212	241	264	264	255	277
E-commerce (Ebitda en 2015)					31	7	- 104

Effectifs par zones géographiques	2012	2013	2014
France	73 281	71 129	70 645
Amérique latine	207 658	218 562	225 580
Asie/Océan Indien	37 660	39 304	39 211

Casino : une croissance externe au pas de charge stoppée en 2015 ; avec une utilisation optimale des poulies bretonnes, et un renforcement direct dans le capital de Casino-Guichard-Perrachon.

- Outre ces positionnements, il faut insister sur un point essentiel concernant la stratégie de Naouri : sa cascade de participations pour arriver au contrôle du groupe Casino (voir organigramme ci-dessous). Le groupe Rallye a d'ailleurs renforcé sa participation (directe et indirecte) sur Casino en rachetant des titres en 2015. Par suite, en février 2016, Naouri détenait au global 50,15% des titres Casino via Rallye (49% fin décembre 2014). Et les holdings Rallye (55,41%), Foncière Euris (93,27%) et Finatis (92,36%) ne sont pas détenus, loin s'en faut, en totalité par Euris, le holding personnel de Naouri.
- Ces montages financiers ont permis l'attaque spéculatif des fonds américains en 2015, la structure financière du groupe Casino étant affectée par des résultats médiocres au Brésil et sur Cnova : les fonds propres et les dettes financières à long et moyen terme couvrent l'essentiel des immobilisations. Avec un niveau d'endettement net qui a fortement augmenté fin 2015 à 56,4% des fonds propres (39% fin 2014). L'importance des investissements financiers s'est traduite par une forte hausse du goodwill (le groupe a payé relativement cher les acquisitions au Brésil et en Thaïlande. Pour contrer l'attaque des fonds spéculatifs, Naouri a décidé de vendre ses actifs en Asie, afin de réduire l'endettement du groupe. La cession de la Thaïlande n'est pas encore actée dans les comptes 2015.
- Au niveau du compte de résultat, les notions utilisées ne sont pas tout à fait comparables à celles des groupes Auchan et Carrefour. Il en va ainsi de la notion de marge commerciale ; sauf à considérer que le groupe Casino est très « cher » par rapport à ses concurrents au niveau des prix pratiqués ; ce qui se vérifie parfois. En tout état de cause, cette marge commerciale est en légère baisse, à 24,2% du chiffre d'affaires (contre 25,6% et 24,9% en 2013 et 2014).
- La notion d'EBITDA est plus significative, malgré certains éléments comptables divergents pour le calcul relativement à Auchan et Carrefour. Cet EBITDA se décompose en un résultat d'exploitation qui a nettement baissé (en % du chiffre d'affaires : 6,1% en 2013, 5,3% en 2014 et 3,8% en 2015) et d'autres éléments de gestion stables en 2014 et 2015 (1,2%).

Organigramme groupe Naouri 2016



* = dont 87,33% en direct

Groupe Casino – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	7 037	7 916	9 064	9 383	15 201	15 426	15 608	12 420
+ Provisions	600	455	585	533	1 037	1 177	1 180	1 041
+ Dettes à plus d'un an	5 050	5 710	5 549	6 423	9 394	8 516	9 223	9 644
A = Capitaux permanents	12 687	14 081	15 198	16 339	25 633	25 119	26 011	23 105
Immobilisations d'exploitation	7 714	7 574	8 656	9 487	13 430	14 127	14 599	13 163
+ Goodwill	6 190	6 494	6 654	7 955	10 380	10 791	11 009	10 351
+ Immobilisations financières	591	592	809	951	2 343	2 361	3 141	2 487
B = Actif immobilisé	14 495	14 660	16 119	18 393	26 153	27 279	28 749	26 001
A - B = Fonds de roulement	- 1 808	- 580	- 921	- 2 054	- 520	- 2 160	- 2 738	- 2 896
Stocks	2 684	2 575	2 893	3 381	4 727	4 693	5 311	4 884
+ Clients	1 592	1 509	1 744	1 869	1 734	1 510	1 513	1 287
- Dettes fournisseurs	4 520	4 327	4 822	5 400	6 655	7 016	8 324	8 073
+/- Autres créances et dettes d'exploitation	- 1 046	- 1 175	- 1 112	- 1 714	- 3 385	- 3 220	- 3 239	- 2 887
+/- Actifs nets de passifs destinés à la vente	+ 34	+ 9	+ 1	+ 20	+ 366	+ 96	+ 36	+ 354
C = Besoin en fonds de roulement	- 1 256	- 1 409	- 1 296	- 1 844	- 3 212	- 3 937	- 4 703	4 435
Liquidités	2 025	2 832	2 925	3 976	6 442	5 433	7 359	4 588
- Dettes à court terme	2 576	2 003	2 550	4 186	3 750	3 656	5 394	3 049
D = Trésorerie	- 551	+ 829	+ 375	- 210	+ 2 692	+ 1 777	+ 1 965	+ 1 539
C + D = Fonds de roulement	- 1 808	- 580	- 921	- 2 054	- 520	- 2 160	- 2 738	- 2 896

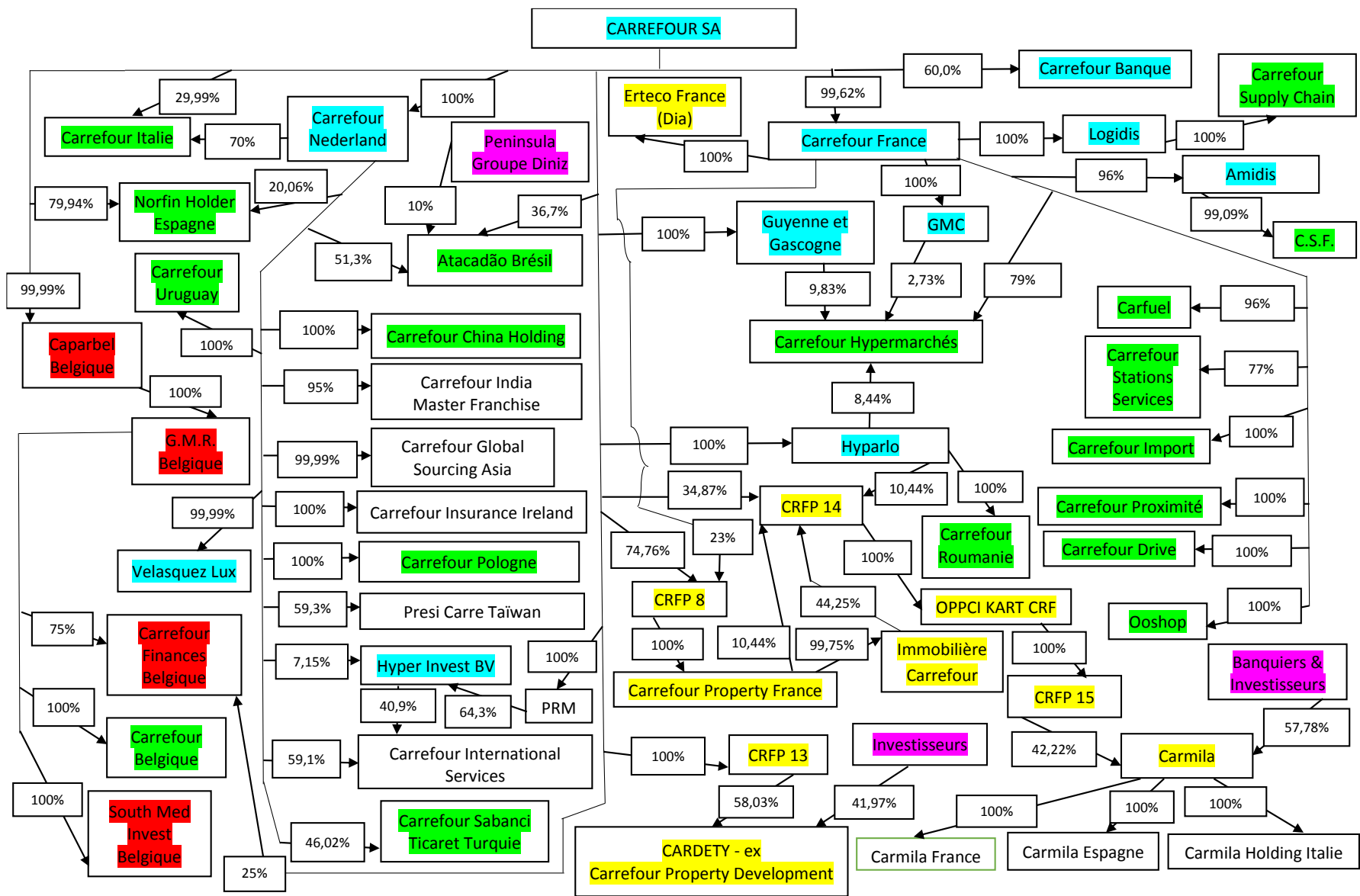
Groupe – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres groupe	5 896,0	6 378,7	7 065,8	6 779,0	7 506,7	7 675,0	7 706,8	5 884,0
Fonds propres minoritaires	1 141,0	1 537,0	1 998,0	2 604,0	7 694,3	7 751,0	7 901,0	6 536,0
Total des fonds propres	7 037,0	7 915,7	9 063,8	9 383,0	15 201,0	15 426,0	15 607,8	12 420,0
Dettes retraitées des financements clientèles :								
Dettes financières à plus d'un an (1)	4 932,0	5 534,0	5 316,0	6 294,0	9 156,0	8 458,0	8 835,0	9 561,0
Dettes financières à moins d'un an (1)	- 184,0	- 1 545,0	- 1 546,0	- 929,0	- 3 482,0	- 2 824,0	- 2 750,0	- 2 553,0
Total endettement net	4 748,0	3 989,0	3 770,0	5 365,0	5 674,0	5 634,0	6 085,0	7 008,0
Endettement net / Fonds propres (en %)	67,5	50,4	41,6	57,2	37,3	36,5	39,0	56,4

Casino : une croissance externe au pas de charge, stoppée en 2015 ; avec une utilisation optimale des poulies bretonnes, et un renforcement direct dans le capital de Casino-Guichard-Perrachon.

- La suite du compte de résultat montre l'impact de l'endettement sur les performances du groupe. Relativement à Auchan et Carrefour, Casino est le plus lourdement touché par les charges financières nettes de produits. L'écart est particulièrement significatif par rapport à Auchan, toutes les années.

Résultat financier net en % du chiffre d'affaires	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Groupe Auchan	- 0,3	- 0,4	- 0,3	- 0,3	- 0,2	- 0,2
Groupe Carrefour	- 0,7	- 0,9	- 1,2	- 1,0	- 0,8	- 0,7
Groupe Casino	- 1,6	- 1,2	- 1,5	- 1,6	- 1,5	- 1,8

- Au plan géographique, la France a légèrement progressé en chiffre d'affaires, mais a été affectée par une forte diminution du ROC. La croissance du groupe est surtout réalisée jusqu'en 2014 par la croissance externe, notamment en Amérique latine ; ce n'est plus le cas en 2015, avec le recul du chiffre d'affaires (crise brésilienne) et les mauvais résultats de Latam Electronics. Les désinvestissements en Asie (Thaïlande et Vietnam) vont également affecter les comptes 2016 (voir les tableaux pages précédentes).
- Les données sur l'emploi sont rares au niveau du document de référence. Les trois derniers exercices se traduisent par une hausse de l'emploi, mais à l'étranger. Les effectifs en France diminuent de 2 600 personnes environ entre 2012 et 2014, alors que l'effectif total du groupe augmente de 16 800 personnes.



La consolidation du groupe Carrefour

- Les années 2014/2015 ont été marquées par des simplifications importantes de l'organigramme Carrefour :
 - ▶ Au niveau des filiales foncières, avec les apports à Carmila de titres Carmila France détenus par Carrefour Property France, Immobilière Carrefour, Hyparlo, Sogara, Société Nouvelle Sogara, dans le contexte de l'acquisition des actifs de Klépierre et d'Unibail-Rodamco. Ces apports concernent les galeries marchandes liées aux hypermarchés Carrefour ; le même type d'opération a été réalisé pour les galeries espagnoles et italiennes. A l'issue de ces opérations, le groupe Carrefour retrouve partiellement (Carmila est détenu à 42,22% par Carrefour, le solde par des investisseurs et des banquiers) le contrôle de ses immobilisations foncières, Carmila détenant à 100% les filiales Carmila France, Carmila Espagne et Carmila Italie.
 - ▶ Au niveau de Carrefour SA, ce holding a apporté à Carrefour France des participations détenues dans Amidis, Carrefour Hypermarchés, Euromarché, Profidis, Alodis et Soval ; par la suite, les titres Soval et Profidis détenus par Carrefour France ont été apportés à Carrefour Proximité France ; enfin, Sofidis et Euromarché ont fusionné avec Carrefour France. La simplification a été poursuivie en 2015. A l'issue de ces opérations, Carrefour France est au cœur de la détention des principales filiales françaises : Carrefour Hypermarchés est détenu en direct à 79%, Logidis à 100%, Amidis à 96%, Carrefour Proximité, Carrefour Drive et Ooshop à 100%.
 - ▶ Au niveau d'Amidis, CSF a absorbé par TUP CSF France et CSF Station Service ; ainsi, le groupe retrouve la structure de 2007 pour son activité supermarchés.
 - ▶ Au niveau des hypermarchés, il faut noter la fusion de Sogara et de la Société Nouvelle Sogara dans Carrefour Hypermarchés, et des apports partiels d'actifs de GM Carrefour, Sofidis et d'Hyparlo à Carrefour Hypermarchés.
 - ▶ Pour Carrefour Nederland, notons le rachat à Carrefour de 1,88% de Brepa, puis la fusion de Brepa dans Atacadão au Brésil, cette dernière filiale faisant l'objet d'une cession de 10% de son capital à Peninsula (appartenant à Diniz).
 - ▶ Au niveau des filiales belges, réduction du capital de GMR, et acquisition auprès de GMR de 25% de Carrefour Finance Belgique.
- Les principales acquisitions concernent Dia (France) et 53 supers sous enseigne Billa au groupe Rewe ; en 2016, le groupe a finalisé le rachat de 86 supers Billa en Roumanie ; ainsi que l'acquisition de « Rue du Commerce » auprès du groupe Altea Codedim. Enfin, Carrefour, pour 205 M€, a acquis en Espagne à Eroski 36 hypers, 12 galeries marchandes et 22 stations service.

Répartition géographique	Chiffre d'affaires consolidé en millions d'euros								En % du chiffre d'affaires total							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1, France	37 968	36 943	37 426	35 179	35 341	35 438	35 336	36 272	43,7	43,0	41,5	43,3	46,0	47,3	47,3	47,1
Espagne	13 376	12 975	12 679	8 373	7 975	7 798	7 787	7 923	15,4	15,1	14,1	10,3	10,4	10,4	10,4	10,3
Italie	6 384	6 087	5 733	5 419	5 103	4 771	4 688	4 940	7,3	7,1	6,4	6,7	6,6	6,4	6,3	6,4
Belgique	4 205	4 112	3 859	3 825	3 913	3 968	3 968	3 967	4,8	4,8	4,3	4,7	5,1	5,3	5,3	5,2
Grèce	2 623	2 535	2 401	2 163					3,0	2,9	2,7	2,7				
Pologne	2 129	1 790	1 998	1 892	1 809	1 677	1 679	1 678	2,4	2,1	2,2	2,3	2,4	2,2	2,2	2,2
Turquie	1 470	1 383	1 619	1 071	1 087				1,7	1,6	1,8	1,3	1,4			
Roumanie	1 000	954	930	955	986	1 006	1 069	1 215	1,1	1,1	1,0	1,2	1,3	1,3	1,4	1,6
Portugal	830	823	822						1,0	1,0	0,9					
Autres	400	16	42						0,5							
2, Autres Europe	32 417	30 675	30 083	23 698	20 873	19 220	19 191	19 724	37,3	35,7	33,4	29,2	27,2	25,7	25,7	25,6
Brésil	7 255	8 309	11 210	11 131	11 273	10 855	11 148	10 681	8,3	9,7	12,4	13,7	14,7	14,5	14,9	13,9
Argentine	2 135	2 222	2 753	2 420	2 901	2 930	2 743	3 609	2,5	2,6	3,1	3,0	3,8	3,9	3,7	4,7
Colombie	1 114	1 227	1 544	1 531					1,3	1,4	1,7	1,9				
3, Amériques	10 504	11 758	15 507	15 082	14 174	13 785	13 891	14 290	12,1	13,7	17,2	18,6	18,5	18,4	18,6	18,6
Taïwan	1 302	1 290	1 394	1 430	1 535	1 453	1 400	1 639	1,5	1,5	1,5	1,8	2,0	1,9	1,9	2,1
Chine	2 990	3 473	4 191	4 345	4 838	4 990	4 888	5 020	3,4	4,0	4,7	5,3	6,3	6,7	6,5	6,5
Thaïlande	550	598							0,6	0,7						
Malaisie	326	329	410	402					0,4	0,4	0,5	0,5				
Indonésie	820	812	1 004	1 032					0,9	0,9	1,1	1,3				
Inde				26	28											
Singapour	88	85	86	76					0,1	0,1	0,1	0,1				
4, Asie	6 076	6 587	7 085	7 311	6 401	6 443	6 288	6 659	7,0	7,7	7,9	9,0	8,3	8,6	8,4	8,7
Total CA hors taxes	86 965	85 963	90 101	81 270	76 789	74 886	74 706	76 945	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Base 100 = 2007	100	98,8	103,6	93,5	88,3	86,1	85,9	88,5								

Carrefour : un groupe multinational, mais avec un poids relativement important de la France, depuis le désengagement de plusieurs filiales à l'étranger.

- Le groupe Carrefour a perdu près de 12 points de chiffre d'affaires entre 2008 et 2015. Cette évolution fortement négative (qui n'apparaît pas dans les comparatifs publiés chaque année – à structure faussement comparable, puisqu'on élimine tout ce qui disparaît parce que vendu ...) n'a pas affecté de la même manière les diverses zones géographiques.
- Ainsi, la France semble une zone dynamique, qui gagne en poids relatif depuis 2010 (41,5% du chiffre d'affaires consolidé de 2010, pour 47,3% en 2013 et 2014 et 47,1% en 2015) ; ce n'est qu'une illusion, pour deux raisons. D'une part, le chiffre d'affaires réalisé en France n'a pas progressé depuis 2008 ; il a même perdu entre 2008 et 2015 près de 1,7 Mds€ (2015 s'améliorant avec l'intégration de Dia France). D'autre part, la progression relative de la France tient au désengagement du groupe sur de nombreux pays, à l'international. Ce désengagement est plus ou moins total. Ainsi, en 2013, la cession partielle des intérêts de Carrefour en Turquie s'est faite avec un accord de franchise, et il en va de même pour d'autres pays : fin 2014, le groupe compte 1 350 magasins exploités en franchise (Europe, Asie, Moyen-Orient et République dominicaine) pour 9 510 magasins en propre. Fin 2015, le groupe compte 12 296 magasins.
- Le désengagement passe également par de nouvelles formes de coopération, comme l'accord avec la CFAO (ex groupe Pinault) pour le développement de magasins en Afrique de l'Ouest.
- Les autres pays européens ont perdu beaucoup de terrain. De 35,7% du chiffre d'affaires consolidé en 2008, la zone européenne ne compte plus que pour 25,6 à 25,7% % entre 2013 et 2015. Les chiffres d'affaires consolidés de la zone étaient respectivement de 32,4 Mds€ en 2008 et de 19,7 Md€ en 2015. C'est dire l'ampleur du désengagement et/ou des difficultés sur les marchés de cette zone ; il suffit de voir la diminution de l'activité en Espagne et en Italie ; le retrait de la Grèce et du Portugal ; la restructuration des activités en Belgique. Le marché polonais est également en net recul (2 Mds€ en 2010, pour moins de 1,7 Mds€ entre 2013 et 2015). La Roumanie résiste mieux.

Les magasins du groupe Carrefour	2007			2012			2014			2015		
	Km²	CA M€	CA €/m²	Km²	CA M€	CA €/m²	Km²	CA M€	CA €/m²	Km²	CA M€	CA €/m²
France	3 557	37 621	10 577	5 075	35 341	6 964	5 189	35 336	6 810	5 668	36 272	6 399
Grèce	476	2 471	5 191									
Belgique	506	4 316	8 530	915	3 913	4 277	927	3 968	4 280	929	3 967	4 270
Roumanie	89	728	8 180	227	986	4 344	271	1 069	3 945	296	1 215	4 105
Espagne	2 507	13 034	5 199	1 713	7 975	4 656	1 770	7 787	4 399	1 786	7 923	4 436
Italie	734	6 373	8 683	1 072	5 103	4 760	1 065	4 688	4 402	1 031	4 940	4 791
Pologne	641	1 713	2 672	643	1 809	2 813	636	1 679	2 640	640	1 678	2 622
Portugal	133	740	5 564									
Turquie	368	1 462	3 973									
Autres Europe				1 059	1 087	1 026	1 085			1 357		
Argentine	600	1 659	2 765	638	2 901	4 547	665	2 743	4 125	667	3 609	5 411
Brésil	1 239	5 608	4 526	1 407	11 273	8 012	1 508	11 148	7 393	1 590	10 681	6 718
Colombie	274	944	3 445									
Chine	911	2 554	2 804	1 698	4 838	2 849	1 846	4 888	2 648	1 820	5 020	2 758
Indonésie	287	699	2 436									
Malaisie	111	281	2 532									
Singapour	15	90	6 000									
Thaïlande	235	525	2 234									
Taiwan	365	1 331	3 647	425	1 535	3 612	433	1 400	3 233	430	1 639	3 812
Inde				20	28	1 400						
Autres Asie				449			479			483		
4Total	13 048	82 149	6 296	15 341	76 789	5 005	15 874	74 706	4 706	16 697	76 844	4 608

Groupe Carrefour – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de marchandises	86 967	85 963	90 099	81 271	76 789	74 888	74 706	76 945
- Coût de la fidélisation		604	774	816	662	588	609	552
= Total des ventes de biens et services	86 967	85 359	89 325	80 455	76 127	74 299	74 097	76 393
- Coût d'achat des marchandises	68 709	68 098	71 640	64 912	61 523	59 828	59 270	60 838
= Marge commerciale	18 257	17 261	17 685	15 543	14 604	14 471	14 827	15 555
- Autres charges externes	5 491	5 671	5 992	5 579	5 168	4 954	4 987	5 928
= Valeur ajoutée	12 767	11 590	11 693	9 664	9 436	9 517	9 840	10 257
- Coût salarial	8 307	8 319	8 493	7 843	7 566	7 679	7 762	8 209
- Impôts d'exploitation	557	635	494	547	515	545	532	598
= Excédent Brut d'Exploitation	3 903	2 636	2 706	1 574	1 355	1 293	1 546	1 450
+ Revenus immobiliers	395	449	476	433	502	482	449	481
+/- Autres gestion	+ 863	+ 1 571	+ 1 711	+ 1 876	+ 1 831	+ 1 893	+ 1 771	+ 1 963
= Résultat opérationnel	5 161	4 656	4 893	3 883	3 688	3 668	3 766	3 914
- Charges financières	629	757	823	820	935	770	599	547
+ Produits financiers	67	147	166	63	53	49	35	32
= Capacité d'Autofinancement courante	4 599	4 046	4 236	3 126	2 806	2 947	3 202	3 399
+/- Résultats des sociétés en équivalence	+ 52	+ 38	+ 35	+ 64	+ 72	+ 30	+ 37	+ 44
+/- Résultats exceptionnels	- 524	- 1 072	- 1 137	- 2 262	- 707	+ 144	+ 149	- 257
- Impôts sur les sociétés	743	638	697	1 002	388	631	709	597
= Capacité d'autofinancement	3 383	2 374	2 437	- 475	1 783	2 490	2 680	2 589
- Amortissements des immobilisations corporelles	1 623	1 648	1 633	1 394	1 269	1 199	1 203	1 282
- Autres amortissements	198	213	240	267	205	180	147	155
+/- Toutes provisions	- 40	- 18	- 48	- 40	- 74	- 53	- 31	- 33
+/- Résultats nets des sociétés abandonnées	+ 16	- 57	+ 52	+ 2 580	+ 1 081	+ 306	+ 67	+ 4
= Résultat net comptable	1 539	438	568	404	1 316	1 364	1 367	1 123
Dont Groupe	1 272	327	433	371	1 233	1 263	1 249	980
Dont Minoritaires	267	110	135	33	83	101	118	143
Effectifs moyens du groupe	479 072	469 666	464 148	407 861	358 396	364 795	368 797	375 529

Des résultats qui progressent, surtout en France et en Amérique

- Globalement, le résultat net et les principaux résultats intermédiaires (Ebitda, capacité d'autofinancement) se sont redressés depuis 2012, l'année 2015 supportant cependant un recul sur le bas du compte de résultat. Ces divers niveaux de résultats sont encore très en deçà de ceux atteints jusqu'en 2008. Il faut cependant retenir que l'Ebitda (le résultat opérationnel) rapporté au chiffre d'affaires s'améliore depuis 2011 et 2012 (4,8%), passant à 4,9% en 2013, 5,1% en 2014 et 2015.
- L'année 2011 représente en effet un tournant, avec la perte de chiffre d'affaires liée aux cessions de filiales. Et jusqu'en 2011/12, le résultat net est affecté par des éléments exceptionnels (qui affectent le niveau de capacité d'autofinancement) et par l'impact (positif ou négatif) des sociétés abandonnées.
- Les années 2013 à 2015 retrouvent donc une situation plus « normale », mais dans une conjoncture affectée par une guerre des prix. Dans ce contexte difficile, Carrefour a redressé la barre, au prix de cessions de filiales, qui ont permis à la fois au groupe de se recentrer sur les fondamentaux du commerce, et de se désendetter.
- Surtout, la perte de substance est pratiquement stoppée, avec la hausse du chiffre d'affaires global de 3,1% entre 2014 et 2015) ; et la marge commerciale s'améliore, tout comme les niveaux de valeur ajoutée, d'excédent brut d'exploitation et de capacité d'autofinancement courante. Pour ces quatre indicateurs, le creux des années 2012 et 2013 est effacé, et les performances 2014 et 2015 retrouvent pratiquement les valeurs de 2011.
- Au niveau du résultat (résultat opérationnel avant éléments non courants) par zone géographique, il apparaît clairement que :
 - ▶ Globalement, ce résultat opérationnel a fortement chuté (de 1 milliard d'euros entre 2008 et 2013-15) ;
 - ▶ Les années 2009, 2011 et 2012 marquent un décrochage des performances françaises et européennes ; ce décrochage se poursuit en 2013 pour l'Europe, mais se redresse ensuite, en 2014 et surtout 2015 ; la dégradation s'accroît pour l'Asie, en 2014 et 2015 (résultat opérationnel pratiquement nul en 2015).
 - ▶ L'Amérique préserve ses niveaux de résultat opérationnel pendant toute la période, et réalise de très loin le meilleur taux de résultat, rapporté au chiffre d'affaires. La France se retrouve en meilleure position en 2013 et en 2014, mais rechute légèrement en 2015 (problème de l'intégration des magasins Dia).

Groupe Carrefour - Chiffre d'affaires et Résultat opérationnel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
France	35 150	34 266	34 907	35 179	35 341	35 438	35 336	36 272
Europe (hors France)	26 674	25 058	24 597	23 699	20 873	19 220	19 191	19 724
Amérique	9 560	10 598	13 919	15 082	14 174	13 786	13 891	14 290
Asie	5 955	6 441	6 923	7 312	6 400	6 443	6 288	6 659
Hard discount, proximité, holdings	9 629	9 600	9 753					
Total du chiffre d'affaires	86 967	85 963	90 099	81 271	76 789	74 888	74 706	76 945
France	1 469	1 084	1 284	862	929	1 198	1 271	1 191
Europe (hors France)	1 000	805	726	508	509	388	425	567
Amérique	384	472	441	554	608	627	685	705
Asie	258	244	289	258	168	131	97	13
Hard discount, proximité, holdings	195	171	232		- 74	- 106	- 92	- 31
Total Résultat opérationnel avant éléments non courants	3 307	2 777	2 972	2 182	2 140	2 238	2 386	2 445
France	4,2	3,2	3,7	2,5	2,6	3,4	3,6	3,3
Europe (hors France)	3,7	3,2	3,0	2,1	2,4	2,0	2,2	2,9
Amérique	4,0	4,5	3,2	3,7	4,3	4,5	4,9	4,9
Asie	4,3	3,8	4,2	3,5	2,6	2,0	1,5	0,2
Hard discount, proximité, holdings	2,0	1,8	2,4					
% Résultat opérationnel / chiffre d'affaires	3,8	3,2	3,3	2,7	2,8	3,0	3,2	3,2

Groupe Carrefour – Bilan consolidé en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	10 952	11 115	10 563	7 626	8 361	8 597	10 228	10 672
+ Provisions pour risques et charges	2 744	3 016	3 748	4 266	4 580	4 139	4 104	3 522
+ Dettes financières à plus d'un an	9 506	9 794	10 365	9 513	8 983	7 550	6 815	6 682
A = Capitaux permanents	23 202	23 926	24 676	21 405	21 924	20 286	21 147	20 856
Immobilisations d'exploitation	29 670	30 059	30 875	26 219	23 792	22 847	24 669	24 314
+ Immobilisations financières	2 413	2 227	2 564	2 458	2 261	2 572	3 571	3 469
B = Actif immobilisé	32 083	32 286	33 440	28 677	26 052	25 419	28 240	27 783
A - B = Fonds de roulement	- 8 881	- 8 360	- 8 764	- 7 272	- 4 128	- 5 133	- 7 093	- 6 927
Stocks	6 891	6 670	6 994	6 848	5 658	5 738	6 213	6 362
+ Clients	1 132	799	979	1 265	431	524	374	678
- Dettes fournisseurs	17 276	16 800	16 796	15 362	12 925	12 854	13 384	13 648
+/- Créances et dettes diverses	- 2 236	- 312	- 495	- 1 712	- 1 602	- 1 615	- 1 651	- 2 078
C = Besoin en Fonds de roulement	- 11 489	- 9 643	- 9 319	- 8 962	- 8 439	- 8 207	- 8 449	- 8 686
Liquidités	5 317	3 301	3 271	3 849	6 574	4 757	3 113	2 725
- Dettes financières à moins d'un an	2 709	2 018	2 715	2 159	2 263	1 683	1 757	966
D = Trésorerie	2 608	1 283	555	1 690	4 311	3 074	1 356	1 759
C + D = Fonds de roulement	- 8 881	- 8 360	- 8 764	- 7 272	- 4 128	- 5 133	- 7 093	- 6 927

L'amélioration de la structure financière

Carrefour – Données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres groupe	10 161	10 315	9 584	6 617	7 487	7 844	9 191	9 633
Fonds propres minoritaires	791	800	979	1 009	874	754	1 037	1 039
Dettes financières à plus d'un an (1)	7 859	8 381	8 746	7 696	8 589	6 934	5 844	6 232
Dettes financières à moins d'un an (1)	- 1 272	- 437	527	- 592	- 4 564	- 3 150	- 1 058	- 2 089
A = Total endettement (1)	6 587	7 944	9 273	7 105	4 025	3 784	4 786	4 143
B = Total Fonds propres	10 952	11 115	10 563	7 626	8 361	8 597	10 228	10 672
Taux d'endettement financier : A/B (%)	60,1	71,5	87,7	93,2	48,1	44,0	46,8	38,8

(1) : les dettes sont retraitées des financements clients

- L'amélioration de la structure financière tient évidemment aux meilleurs résultats engrangés entre 2013 et 2015, même si 2015 est en retrait. L'année 2015 est une année de consolidation :
 - ▶ La progression des fonds propres, notamment la part du groupe. Le groupe continue de proposer une politique de dividende qui consiste en un versement partiel aux actionnaires sous forme de paiement en actions nouvelles depuis 2011 ; et le montant des dividendes devient plus « raisonnable ».
 - ▶ La hausse de l'endettement financiers à long terme, mais avec une trésorerie mieux orientée (endettement à court terme en forte baisse, et maintien du niveau des liquidités, pour l'essentiel), permet au groupe de réduire sensiblement son taux d'endettement. Cette consolidation tient moins aux investissements d'exploitation (qui restent pratiquement au même niveau qu'en 2014) qu'à la pause enregistrée sur les acquisitions externes : les acquisitions de filiales et participations avaient coûté au groupe 1 188 M€ en 2014, et sont réduites à 56 M€ en 2015.
 - ▶ Par ailleurs, les opérations sur emprunts obligataires (émission et remboursement) sont pratiquement à l'équilibre. Par contre, le groupe a versé davantage de dividendes en numéraire (390 M€ en 2015 contre 149 M€ en 2014) ; mais a récupéré des liquidités suite à la cessions d'actions auto-détenues.
 - ▶ Comme pour les autres groupes de la grande distribution, le besoin en fonds de roulement est largement négatif, alimenté par les dettes envers les fournisseurs. Ces dettes fournisseurs augmentent, suivant en cela l'évolution du niveau de chiffre d'affaires.

Surface occupées en France (source : Nielson)	En m²	% total
Auchan Hypers, Supers et discount	2 044 960	7,4
Autres alimentaires	4 694	...
Adeo – Leroy-Merlin et autres	2 264 018	8,2
Boulangier	493 338	1,8
Kiabi	508 097	1,8
Luderix – Picwic	45 915	0,2
Décathlon	1 025 999	3,7
Cultura	119 950	0,4
Socopar	2 636	...
Beauté	890	...
Total Groupe Mulliez	6 510 497	23,5
Système U – Hypers, supers, discount	2 320 397	8,4
Autres alimentaires	92 765	0,3
Electroménager	23 364	0,1
Sport	17 997	0,1
Beauté	673	...
Total groupement Système U	2 455 196	8,9
Carrefour – Hypers, supers et discount	4 235 452	15,3
Dia	594 186	2,1
Autres alimentaires	361 607	1,3
Beauté	1 767	...
Total groupe Carrefour	5 193 012	18,8
Total groupe Delhaize (Cora & Match) estimé	804 000	2,9
Casino – Hypers, supers et discount	2 925 136	10,6
Autres alimentaires	588 978	2,1
Go sport	235 696	0,9
Beauté	1 056	...
Total Casino/Rallye	3 750 866	13,5
Intermarché – Hypers, supers et discount	3 590 466	13,0
Autres alimentaires	15 305	0,1
Bricolage	1 644 223	5,9
Sport	7 339	...
Beauté	700	...
Total Intermarché	5 258 033	19,0
Leclerc – Hypers, supers et discount	3 011 970	10,9
Autres alimentaires	3 818	...
Bricolage	248 419	0,9
Jardineries	95 228	0,3
Electroménager	45 202	0,2
Jouets, culture	257 009	0,9
Beauté	52 028	0,2
Total groupement Leclerc	3 713 674	13,4
Mulliez + Système U	8 965 693	32,4
Carrefour + Cora/Match	5 997 012	21,7
Casino/Rallye + Intermarché	9 008 899	32,5

Chiffre d'affaires en France M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Auchan consolidé	18 967	19 559	19 956	20 429	20 642	20 280
Adeo consolidé	4 125	4 454	5 314	5 597	5 749	5 989
Décathlon consolidé	2 764	2 806	2 914	3 081	3 136	3 400
Kiabi sociaux	958	1 110	1 122	1 121	1 188	1 290
Jules sociaux	323	325	321	324	309	
Brice sociaux	158	151	132	133	132	
Pimkie	213	219	219	228	242	242
Ephigea	89	105	150	150	148	
Rouge-gorge	32	35	36	40	43	50
Tape à l'œil	88	96	117	134	139	147
Top office	109	105	104	103	104	105
Boulangier sociaux	1 174					
Electro-dépôt sociaux	310					
Flunch sociaux	500		530	512	500	
Tapis Saint Maclou sociaux	230	225	231	229	227	233
Total France	30 040	29 190	31 146	32 081	32 559	31 736
Estimations (*)	900	2 820	1 500	1 570	1 650	2 800
Total estimé groupe Mulliez	30 940	32 010	32 646	33 651	34 209	34 536
Grande distribution	17 765	17 956	18 748	18 447	19 492	20 444
Sport et divers	651	634	632	625	596	655
Total Rallye/Casino France	18 416	18 590	19 380	19 072	20 088	21 099
Total Carrefour France consolidé	34 266	34 907	35 179	35 341	35 438	35 336
Total Groupement Leclerc HT estimé		32 400	35 200	40 600	42 400	42 600
Total Intermarché HT estimé		29 200	31 000	33 100	33 900	34 700
Total Système U HT estimé			19 700	21 600	22 000	22 100
Total Cora France & Match France	6 130	6 206	6 397	6 281	6 107	5 725
Mulliez et Système U				55 251	56 209	56 636
Casino et Intermarché				52 172	53 988	55 799
Carrefour et Cora/Match				41 622	41 545	41 061

Voir l'article de Romain GELIN – Distribution : concentration dans les centrales d'achats européennes in Gresa – Belgique. Cet article (du 28 septembre 2015) fait le point sur les mouvements qui ont affecté les structures d'achat des groupes européens ces derniers mois, avec la recomposition des centrales d'achat ; nous avons :

1, ALIDIS (Alliance Internationale des distributeurs) : Intermarché, Eroski (Espagne), Edeka (Allemagne), Colruyt (Belgique), Conad (Italie) et Coop (Suisse). Cette alliance pèse 134 Mds € de chiffre d'affaires actuellement.

2, Copernic : Leclerc, Rewe (Allemagne), Coop Italia et Delhaize le Lion (Belgique) : 118 Mds € de chiffre d'affaires

3, EMD (European Marketing Distribution) : Markant (Allemagne), Casino, Euromadi (Espagne), Tuko (Finlande), ESD Italia, Musgrave (Grande-Bretagne), Unil/Norges Gruppen (Norvège) : 136 Mds € de chiffre d'affaires

4, Mulliez-Système U-Metro : 171 Mds € de chiffre d'affaires

5, AMS (Ahold Marketing Service) : Ahold (Pays-Bas), Migros Suisse, Morrisons (Royaume-Uni), Jeronimo Martins (Portugal), ICA (Suède) et Hagar (Islande) : 98 Mds € de chiffre d'affaires

6, Carrefour – Louis Delhaize : 83 Mds €.

Les rapports de pouvoir au niveau des achats devraient plutôt bénéficier en France aux alliances entre Mulliez/Système U et Casino-Rallye/Intermarché. La situation est plus complexe pour l'Europe.

- Un avis du 31 mars 2015 de l'Autorité de la concurrence attribuait (page 35) les parts de marché suivantes suite à d'éventuels accords de coopération à l'achat : Intermarché/Casino : 25,9% ; Carrefour/Cora : 25,1% ; et Auchan/Système U : 21,6%.
- Les calculs que nous réalisons ci-dessus montrent plutôt que les alliances Intermarché/Casino et Mulliez/Système U seraient proches quant aux pouvoirs de marché qu'elles pourraient exercer, devant Carrefour/Cora. Et ceci, aussi bien pour les surfaces de ventes dont disposent en France ces groupes, que pour les chiffres d'affaires qu'ils réalisent en France.
- Le différentiel tient à notre mode de calcul. Il n'est pas possible d'isoler Auchan des autres composantes du groupe Mulliez, qui proposent comme les autres groupes du bricolage, de l'électroménager, des vêtements Le groupe Mulliez a choisi une organisation qui articule une enseigne alimentaire (Auchan) à des multiples enseignes spécialisées dans les domaines du non-alimentaire ; ce choix existe partiellement dans les autres groupes, et il est judicieux de prendre en compte l'ensemble des domaines.
- Leclerc, un moment en retrait, a décidé en 2015 une alliance avec le groupe allemand Rewe, afin de créer une centrale d'achat commune. Ce rééquilibrage était d'autant plus nécessaire qu'Auchan et Système U avaient de leur côté négocié avec le groupe Allemand Metro pour créer une alliance au niveau européen.
- Les données analysées à partir du travail de Romain GELIN (voir encart page précédente) montrent la dominante Mulliez/Système U/Metro pour les centrales d'achat (assez loin devant tous les autres groupements). Par rapport au tableau, des modifications vont intervenir : suite au rapprochement entre Colruyt et Delhaize le Lion, un choix va devoir se faire entre Copernic et AMS ; et suite au rapprochement entre Casino et Intermarché, un choix entre Alidis et EMD. Les grandes manœuvres ne sont donc pas encore achevées.
- Il faut noter que pour l'instant, le britannique Tesco reste très isolé dans un tel contexte.



Chapitre 3

Le contrôle du Groupe Auchan

Le groupe Mulliez, premier groupe européen de la grande distribution

- Cinq holdings contrôlent, en compagnie souvent de holdings familiaux complémentaires, l'ensemble de ce qui constitue le groupe Mulliez. Ces holdings sont trois sociétés en commandite par actions (Acanthe, Cimofat et Valorest), une société civile (Soderec) et un holding néerlandais (Claris NV).
- Les trois SCA regroupent pratiquement l'essentiel de la valeur propre au groupe Mulliez, autre que les détentions familiales, notamment : celles de Gérard Mulliez via son holding familial personnel, Ausspar, qui détient après les récentes fusions avec Burgodam BV et la société civile « Les Etangs » des participations importantes dans Auchan holding, Groupe Adeo, Groupe Agapes, HTM Group, Decathlon, Kiabi, Acadie, Maco Pharma ... ; celles de la famille Leclercq via son holding personnel luxembourgeois Afir Holding, qui détient une participation dans Decathlon, et des sociétés de diversification dans le sport via LTI International, sa filiale belge ; celles du frère de Gérard Mulliez, Patrick, qui vient de défrayer la chronique judiciaire avec des questions fiscales pour l'instant sans suite, qui contrôle un autre tiers d'Acadie, un tiers du groupe Kiabi (comme Gérard Mulliez), et dans Maco Pharma, outre bien évidemment d'importants intérêts dans le groupe Mulliez, comme ses frères et sœurs.
- Ensemble, les 3 SCA et Claris NV comptent pour près de 10,5 Mds de fonds propres, pour un endettement très faible de 180 M€ ; ces valeurs ne reflètent pas le capital accumulé dans les diverses filiales. Ainsi, en comparant les données consolidées des groupes publiant leurs comptes, le total des fonds propres comparé au total de l'endettement financier net de trésorerie donne un large avantage au groupe Mulliez :

Données consolidées en M€	Fonds Propres	Dettes financières		Dettes Totale	Trésorerie	Endettement Net
		Long terme	Court terme			
Euris - Holding Naouri 2014	13 564	12 207	5 468	17 675	7 686	9 989
Casino 2015	12 419	9 594	2 140	11 734	4 588	7 146
Carrefour 2015	10 672	8 583	4 294	12 877	8 733	4 144
Déathlon 2014	2 673			946	280	666
Adeo 2015	4 787	501	437	938	613	325
Auchan 2015	12 547	5 128	1 956	7 084	5 344	1 740
Oosterdam 2015 (Pimkie, ...)	321	7	51	58	118	- 60
Total Mulliez ci-dessus	20 328			9 026	6 355	2 671

Valeurs des sociétés de contrôle en K€ - 2015	Acanthe	Cimofat	Valorest	Clarix NV	Total
Participations	4 675 095	2 179 190	3 259 426	380 032	10 493 743
Créances (+ divers actifs à valeur marginale)	69 190	68 801	16 051	2 958	157 000
Total Actif	4 744 285	2 247 991	3 275 477	382 991	10 650 743
Capital	16 428	55 257	7 467	1 505	80 657
Autres fonds propres	4 366 514	1 910 298	2 993 094	148 048	9 417 953
Report à nouveau	306 454	254 156	226 827		787 437
Résultat de l'exercice	53 138	27 459	46 166	53 680	180 443
Total des fonds propres	4 742 534	2 247 169	3 273 554	203 232	10 466 490
Dettes fournisseurs	1 688	753	1 037		3 478
Dettes fiscales et sociales			816		816
Autres dettes	63	69	69	179 758	179 959
Total Passif	4 744 285	2 247 991	3 275 477	382 991	10 650 743

Sociétés détenues par (en %)	Acanthe	Cimofat	Valorest	Clarix NV/BV	Total	Sociétés détenues par les surholding/assimilés
Surtapima	39,99	30,00	30,01		100,00	100% Tapima
Surlebrico	67,25	14,09	18,66		100,00	100% Lebrico
Surcrehol	39,00	29,89	31,11		100,00	99,06% Crehol, 100% Credev Chine et ZTP Services
Valma	48,13	22,32	29,55		100,00	15% DMI et 7,5% Sonepar
Holmet	39,72	20,62	39,66		100,00	8,59% Happychic, 69,18% Soparhappychic
Sursoparfil	27,78	43,64	28,57		100,00	100% Soparfil
Surmufil	37,73	25,04	37,23		100,00	
Surholympiades	25,56	11,51	62,93		100,00	100% Holympiades
Surholkia	48,13	22,32	29,55		100,00	100% Holkia
Surfipar	38,28	27,44	34,28		100,00	100% Fipar
Surestag	44,01	25,24	30,75		100,00	100% Restag
Surbolem	37,80	27,67	34,54		100,00	76,46% Bolem
Suraumarché	46,62	23,62	29,76		100,00	100% Aumarché
Suramac	38,14	29,10	32,76		100,00	100% Haped, 100% Mac Marketing Advertising Consult
Austell Financière				100,00	100,00	100% Wistaria, SVI, SLI, 81% Samauchan, 49% Mutatis
Clarix France				100,00	100,00	
Gargano (société civile)	80,00		20,00		100,00	
Porte de Lyon (société civile)	20,00		80,00		100,00	
Huntleyshire Corp NV - Curaçao				100,00	100,00	Gestion « ancienne » marques textile-habillement
Acadie Belgique				34,00	34,00	100% Société Française de Prise de Participations
Mobivia Groupe (Norauto)	4,99				4,99	Directement

Un groupe très diversifié, qui concerne pratiquement tous les secteurs de la grande distribution, alimentaire comme non alimentaire ; et qui accumule des liquidités, remontées ensuite vers les holdings.

- Les tableaux ci-après reprennent les données disponibles relatives aux chiffres d'affaires, résultat net et fonds propres des principales sociétés du groupe Mulliez. De nombreuses informations manquent du fait de l'absence de publication des comptes par certaines sociétés du groupe. Les données mieux renseignées concernent le chiffre d'affaires (avec certains regroupement de filiales lorsque la donnée est publique – mais non détaillée, comme par exemple Jules, Brice qui participent au groupe Happychic). Dans la plupart des cas, ce sont les données consolidées qui sont utilisées.
- Les chiffres d'affaires progressent avec la croissance interne (les investissements dans les sociétés existantes) et la croissance externe. Toutes les sociétés du groupe pratiquent ces deux orientations. Nous allons insister sur la croissance externe, pour les principales sociétés :
 - ▶ Pour Boulanger (HTM Group), rachat des magasins Saturn France au groupe Metro, et des franchisés Gitem (en lien avec la société Euronics France, qui connaît des difficultés depuis 2015) ; parmi les marques : Boulanger, Electro-Dépôt, Lokeo, Bdom, Clixity ... L'internationalisation est limitée.
 - ▶ Les enseignes d'habillement concernent Oosterdam (qui regroupe Pimkie, Orsay, Fils de Louis Mulliez, Rouge Gorge lingerie, Ephigea/Grain de malice), Kiabi (Bunsha et des filiales), Jules et Brice, ainsi que Tape à l'œil (filiale du groupe Acadie). Le groupe Argosyn (ex 3 Suisses) n'a plus d'activités de vente à distance. Globalement, les sociétés d'habillement ont réalisé environ 3,5 Mds € de chiffre d'affaires en 2015.
 - ▶ Le groupe de restauration Agapes a marqué le pas ces dernières années. Les principales enseignes (Flunch, Pizza Paï, Amarine, Il Restaurant, Les 3 Brasseurs, Sogood) enregistrent des reculs de chiffre d'affaires ; ainsi, entre 2013 et 2014 ces chiffres d'affaires sont passés de 500 à 489 M€ (Flunch), de 10,1 à 8,6 M€ (Amarine), de 18,7 à 17,9 M€ (Charcuterie de la vallée de la Bruche) ; en revanche, d'autres enseignes progressent : de 17,2 à 20,9 M€ (le Petit Cuisinier), de 7,4 à 8,2 M€ (Sogood), de 9,4 à 10,2 (les 3 Brasseurs International). Il est cependant difficile de se faire une idée exacte de la situation du groupe Agapes, les structures étant souvent remaniées (pour des raisons fiscales, comme le découpage de la société Flunch en autant de Sarl afin de bénéficier des subventions pour la restauration, ces subventions étant subordonnées à un niveau maximum d'effectif, qui excluait les groupes ; découpage annulé en 2012).

Chiffre d'affaires en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Boulangier (consolidé)	1 555	1 600	2 184	2 385	2 564	2 600	2 675
Auchan (consolidé)	39 509	42 320	44 196	46 742	47 885	53 272	54 020
Jules / Happychic en 2014 et 2015	339	344	337	364	365	714	720
Agapes (consolidé)	640	650	650	775	766	800	858
Groupe Adeo (consolidé)	9 569	10 910	11 970	12 965	13 861	14 745	15 306
Kiloutou (consolidé)	265	280	317	363	-	-	-
Groupe Kiabi	1 038	1 157	1 281	1 378	1 421	1 558	1 662
Fils de Louis Mulliez, Ephigea, Rouge-Gorge	126	144	186	-	-	-	-
Acadie (Top Office, Tape à l'œil ...)	220	221	222	237	243	252	265
Cultura	200	260	320	380	420	500	500
Decathlon (consolidé)	5 430	5 974	6 503	6 970	7 395	8 181	9 100
Argosyn (3 Suisses) (consolidé)	887	881	832	700	690	205	93
Norauto (consolidé)	1 110	1 191	1 251	1 309	1 600	1 600	1 760
Luderix (Picwic)	70	70	-	100	115	115	120
Maco Pharma	146	120	150	156	150	150	160
Oosterdam (Pimkie, Orsay ..) (consolidé)	1 037	1 002	1 096	1 092	1 107	1 119	1 146
Tapis Saint Maclou (consolidé)	406	352	358	343	325	263	280
Young's / Surcouf	288	240	-	-	-	-	-
Customagic	12	9	-	-	-	-	-
Groupe Maison de Famille (consolidé)	57	83	101	104	121	161	161
Happy Horse	13	-	-	-	-	-	-
Creadev (diversification)	285	200	74	80	90	173	140
Sonepar (prorata du groupe consolidé)	-	2 010	2 205	2 445	2 445	2 580	3 030
Brice	158	151	133	143	133	-	-
Total général	63 361	70 170	74 366	79 032	81 696	88 990	91 996

Un groupe très diversifié, qui concerne pratiquement tous les secteurs de la grande distribution, alimentaire comme non alimentaire ; et qui accumule des liquidités, remontées ensuite vers les holdings.

- ▶ Le groupe Adeo se diversifie et s'internationalise (60% de son chiffre d'affaires consolidé en 2015). Il est maintenant présent en Russie (2 209 M€), au Brésil (1 081 M€), en Pologne (901 M€), en Chine, en Roumanie, en Espagne, en Italie et au Portugal ; les chiffres d'affaires 2015 de ces sociétés ne sont pas publiés. La diversification concerne Bricoman, Objets & Compagnie (Zodio), Kbane, Dom Pro, Obi et les franchisés Weldom. Leroy-Merlin France a réalisé 4 909 M€ de chiffre d'affaires en 2015. Adeo est une des composantes les plus rentables du groupe Mulliez.
- ▶ Cultura ne publie aucun compte. La « pièce rapportée » Philippe Van der Wees et son épouse Muriel Mulliez consentent de temps à autre d'informer le bon peuple de leur succès : ils sont devenus la seconde librairie de France, avec 500 M€ de chiffre d'affaires (dont 200 M€ pour les livres) en 2014 ; à titre de comparaison, le Furet du Nord a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 80 M€.
- ▶ Decathlon est une autre star du groupe Mulliez, avec d'excellents résultats et une forte progression d'activité. Decathlon est pratiquement détenu à parité (outre les FCP) entre la famille Mulliez (Holympiades, Corot) et la famille Leclercq, avec Gérard Mulliez qui possède via Ausspar (Corot et Damburg) une participation dans Decathlon. Le groupe multiplie les concepts liés aux activités sportives, et la famille Leclercq – via la filiale belge Geophile qu'elle contrôle en totalité – diverses activités annexes (voyages, publications, activités et événements sportifs ...).
- ▶ Argosyn n'a plus d'activité dans le commerce ; après la vente de la VAD à son partenaire Otto Versand, Argosyn a vendu une série de terrains et bâtiments dits « Campus » à Cofidis Participations, et le groupe Bruneau et Maxi Buro à la financière Cusco (groupe financier Weinberg). Ses deux principales participations restent Martinter (100%), qui détient une partie de Cofidis Participations, et Cofidis Participations (5,01%).
- ▶ Mobivia (Norauto) a pratiqué une forte croissance externe (Maxauto pour la franchise, Midas ...), et développé ses centres, et des concepts liés aux diverses formes de déplacement (électromobilité, covoiturage, ...). Il est internationalisé : Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Portugal, Argentine, Autriche, Suisse, Russie, Roumanie. Il vient de signer un accord pour la reprise du groupe allemand ATU, qui ferait passer son chiffre d'affaires de 1,8 Mds € actuellement à 2,7 Mds €.
- ▶ Le groupe dispose de filiales spécialisées dans l'accompagnement de sociétés (Creadev, Creadev Chine ...). Il a pris à cette occasion des participations dans les maisons de retraite (Groupe Maison de Famille), les centres d'appel (Acticall), les nouvelles énergies (Volitalia), les formations médias, marketing, journalistes ... (Abilways) ...

Résultat net (en M€)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Boulangier (consolidé)	30,9	-	- 3,2	- 83,1	-	-	-
Auchan (consolidé)	661,0	705,0	857,0	719,0	835,0	787,0	518,0
Jules / Happychic en 2014 et 2015	37,9	27,2	17,9	21,0	15,6	-	-
Agapes (consolidé)	-	-	16,3	2,8	-	-	-
Groupe Adeo (consolidé)	477,4	543,9	580,3	559,5	591,8	642,1	667,4
Kiloutou (consolidé)	11,3	0,3	87,3	3,5	-	-	-
Groupe Kiabi	58,4	49,3	- 9,1	24,5	45,9	55,3	31,3
Fils de Louis Mulliez – Ephigea ...	8,1	- 7,8	-	-	-	-	-
Acadie (Top Office, Tape à l'œil ...)	- 5,0	-3,3	- 2,8	5,2	1,8	2,4	6,4
Cultura	-	-	-	-	-	-	-
Decathlon (consolidé)	406,9	346,3	357,2	361,9	381,8	372,8	-
Argosyn (3 Suisses) (consolidé)	106,9	4,5	10,7	3,4	- 60,0	17,4	41,5
Norauto (consolidé)	25,3	48,7	49,4	16,9	-	-	-
Luderix (Picwic)	-	-	-	-	-	-	-
Maco Pharma	7,6	-	-	-	-	-	-
Oosterdam (Pimkie, Orsay ..) (consolidé)	13,1	- 9,7	- 50,2	- 25,2	- 3,1	6,3	- 12,3
Tapis Saint Maclou (consolidé)	2,5	- 2,6	- 10,7	- 16,7	9,1	- 3,8	-
Young's / Surcouf	- 26,5	-	-	-	-	-	-
Customagic	- 0,2	1,3	-	-	-	-	-
Groupe Maison de Famille (consolidé)	- 0,2	- 0,8	1,2	1,5	- 1,	4,0	3,2
Happy Horse	0,1	-	-	-	-	-	-
Creadev (diversification)	2,7	0,7	- 17,0	- 2,6	0,3	10,2	- 0,9
Sonepar (prorata du groupe consolidé)	-	-	-	5,7	6,4	7,2	-
Brice	3,6	- 0,2	- 10,5	- 8,9	- 9,5	-	-
Total général	1 821,7	1 702,8	1 873,8	1 588,3	1 795,8	1 900,9	1 254,5

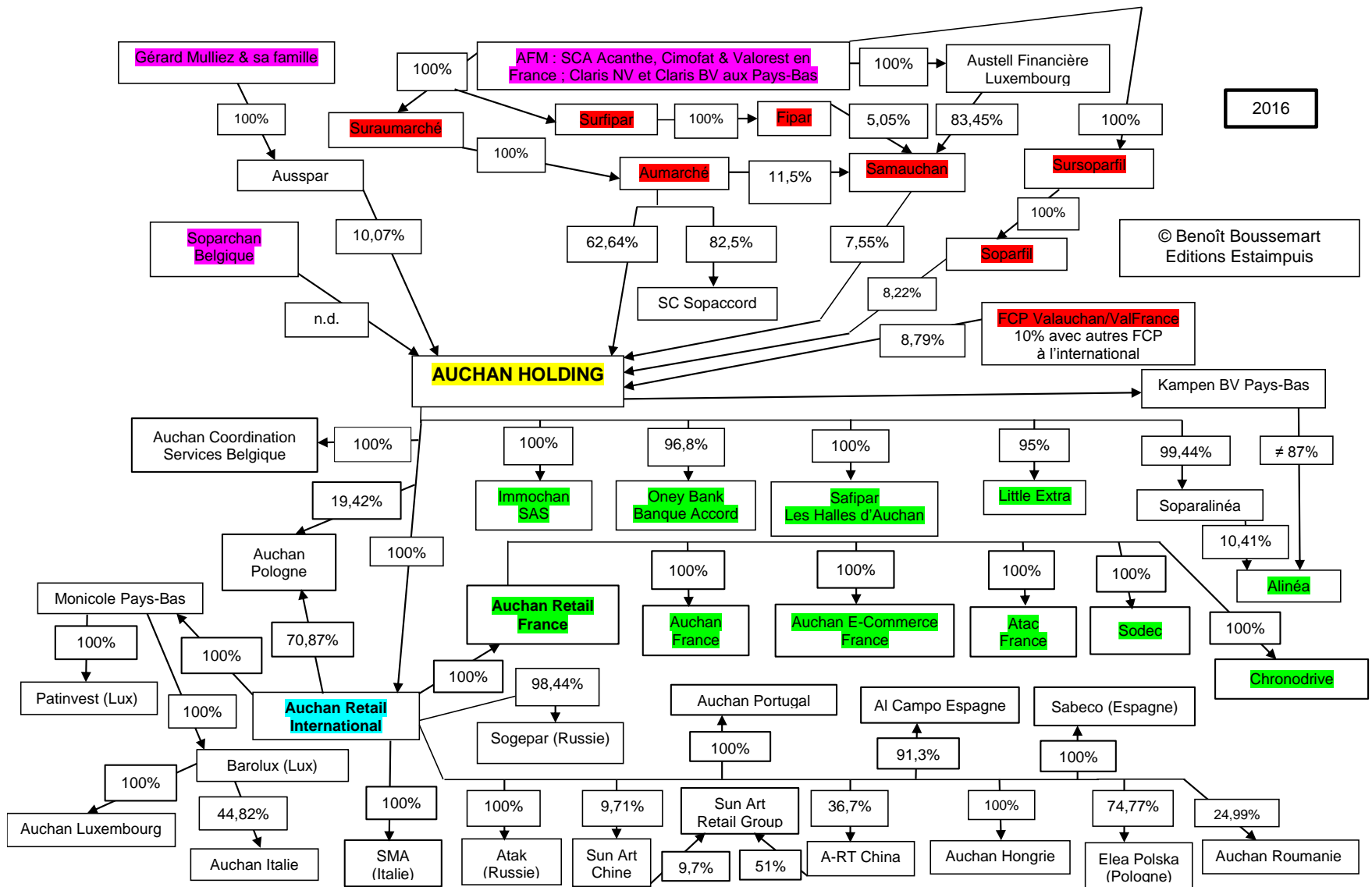
Un groupe très diversifié, qui concerne pratiquement tous les secteurs de la grande distribution, alimentaire comme non alimentaire ; et qui accumule des liquidités, remontées ensuite vers les holdings.

- Les résultats de l'ensemble du groupe tournent (à l'exception de 2012 et de 2015, les comptes n'étant pas tous publiés) autour de 1,7 à 1,9 Mds d'euros par an (valeur très probablement sous-estimée). Ils permettent à la fois la remontée de dividendes (l'évolution des capitaux propres devrait être plus importante si tous les bénéfices étaient réinvestis) et le renforcement des enseignes (diversification, remodeling, acquisition de nouvelles sociétés). La composante qui a connu les résultats les plus médiocres sur la période 2009-2015 est sans conteste Oosterdam, les enseignes Pimkie, Orsay, Grain de Malice, Phildar étant tour à tour restructurées, avec des coûts financiers et humains importants. Il en va de même pour Tapis Saint Maclou. Boulanger a connu une passe difficile en 2011/12, mais connaît de meilleurs résultats depuis 2013.
- Les fonds propres de l'ensemble du groupe montrent un niveau d'accumulation important : ils passent de 14,7 Mds € en 2009 à près de 21,3 Mds € en 2014 ; ici encore, il faut être prudent avec les données, nos estimations pour certaines sociétés étant « a minima ». Auchan, Adeo et Décathlon connaissent des progressions significatives. D'autres groupes sont moins bien orientés, mais ont souvent fait l'objet de ponctions (remontées de dividendes ou, plus subtilement, réduction de leur capital – comme Auchan Holding en 2016). Enfin, certaines composantes ne publient que les comptes sociaux, ce qui ne permet guère d'évaluer leurs fonds propres réels.
- Il ne faut pas oublier enfin des sociétés, dans le cas évoqué des sociétés ci-dessus, qui disposent de fonds, potentiellement utilisables. Le groupe, faiblement endetté, dispose d'une forte capacité d'emprunt, qu'il pourrait mobiliser afin de financer tel ou tel projet « lourd » (comme le rapprochement avec Système U).

Fonds propres (en M€)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Boulangier (consolidé)	97,0	-	109,7	90,0	100,0	110,0	-
Auchan (consolidé)	7 672,0	8 288,0	9 286,0	9 820,0	10 227,0	11 559,0	12 547,0
Jules / Happychic en 2014 et 2015	180,0	186,8	130,2	133,3	111,0	120,0	-
Agapes (consolidé)	-	-	281,2	269,3	105,0	120,0	-
Groupe Adeo (consolidé)	2 933,9	3 372,7	3 715,6	4 068,7	4 305,3	4 360,9	4 786,8
Kiloutou (consolidé)	31,6	39,9	122,3	125,8	-	-	-
Groupe Kiabi	428,1	428,4	474,2	463,5	481,1	501,6	-
Fils de Louis Mulliez – Ephigea ...	54,1	55,0	-	-	-	-	-
Acadie (Top Office, Tape à l'œil ...)	59,2	56,0	53,3	57,6	64,3	66,8	72,9
Cultura	-	-	-	-	-	-	-
Decathlon (consolidé)	1 613,7	1 958,2	2 224,2	2 375,4	2 516,5	2 672,8	-
Argosyn (3 Suisses) (consolidé)	480,5	427,2	403,0	400,5	331,5	376,1	372,4
Norauto (consolidé)	290,1	314,9	352,7	359,7	360,0	360,0	-
Luderix (Picwic)	-	-	-	-	-	-	-
Maco Pharma	78,3	-	-	-	-	-	-
Oosterdam (Pimkie, Orsay ..) (consolidé)	439,9	431,2	409,5	380,0	378,0	344,4	321,0
Tapis Saint Maclou (consolidé)	78,6	63,9	139,1	123,9	59,2	55,4	-
Youg's / Surcouf	21,6	-	-	-	-	-	-
Customagic	0,5	1,9	-	-	-	-	-
Groupe Maison de Famille (consolidé)	76,2	80,5	82,1	79,3	115,4	120,4	125,7
Happy Horse	4,6	-	-	-	-	-	-
Creadev (diversification)	63,2	108,3	91,3	157,6	297,8	455,3	454,5
Sonepar (prorata du groupe consolidé)	-	-	-	-	-	-	-
Brice	56,8	53,0	70,7	61,8	52,3	50,0	-
Total général	14 659,9	15 866,0	17 945,0	18 966,5	19 504,5	21 272,7	18 680,3

Chapitre 4

Les sociétés du groupe Auchan



Des sociétés familiales à « Auchan Holding » : une cascade de sociétés intermédiaires (1)

- Ce qui est convenu d'appeler l'AFM (Association Familiale Mulliez) est en fait la structure du « groupe Mulliez ». Les 3 SCA Acanthe, Cimofat et Valorest, la société néerlandaise Claris NV et la société civile Soderec contrôlent de fait tous les holdings du groupe, et donc « Auchan Holding ». Avant d'arriver à ce holding, de multiples sociétés intermédiaires forment des écrans, qu'il faut présenter.
- Outre l'AFM, « Auchan Holding » est également détenu – c'est une marque de « fabrique » Mulliez – en partie et indirectement par ses salariés (via plusieurs structures financières – dont les SCP Valauchan et Val France), à hauteur de 10% actuellement (ce pourcentage était plus important : 13% en 2008).
- De plus, il ne faut pas oublier Gérard Mulliez et ses enfants, qui – via Ausspar – possèdent environ 10% du capital, directement. L'ensemble des intérêts familiaux de Gérard Mulliez a été regroupé en 2016 dans ce holding, qui outre les titres « AFM » et la participation dans Auchan Holding, détient 9,5% des Groupes Adeo, HTM Group (Boulangier) et Agapes (Flunch ...) ; environ 5% de Decathlon, et divers intérêts dans la société belge Damburg.
- Revenons aux divers holdings AFM qui conduisent à « Auchan Holding ». Nous avons Suraumarché et sa filiale Aumarché ; puis nous avons Sursoparfil et sa filiale Soparfil ; nous avons enfin Claris NV, sa filiale Claris BV, leur filiale commune Austell Financière, qui détient l'essentiel du capital de Samauchan, en compagnie de la société Fipar, elle-même filiale de Surfipar.
- Les principales données financières de ces multiples holdings sont reprises dans les tableaux ci-après.

Données en K€	Claris NV				Claris BV			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Immobilisations financières	215 795	326 121	326 121	380 032	212 829	287 492	304 371	328 222
+ Créances	14 593	18 586	2 607	2 167	11 264	11 277		
+ Liquidités	4 018	1 296	598	792	7 511	8 628	340	499
= Actif Total	234 406	346 003	329 326	382 991	231 605	307 396	304 712	328 722
Capital	1 504	1 505	1 505	1 505	19	18	18	18
+ Réserves	20 821	20 678	20 700	20 700				
+ Autres Réserves	17 237	127 663	127 348	181 028	216 774	288 835	302 135	326 134
= Fonds Propres	39 563	149 846	149 553	203 232	216 793	288 853	302 153	326 152
+ Dettes à long terme			3 650	3 650				
+ Dettes à court terme	194 844	196 157	176 123	176 108	14 812	18 543	2 559	2 570
= Passif Total	234 406	346 003	329 326	382 991	231 605	307 396	304 712	328 722

Depuis 2013, Claris NV détient 100% de Claris BV et 69,12% d'Austell Financière ; Claris BV détient 30,88% d'Austell Financière et 34% d'Acadie

Austell Financière en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Immobilisations financières	907 698	904 402	925 730	938 841	1 057 191	1 068 164
+ Autres immobilisations			1	1		
+ Créances	351	350	561	1 284	25 919	6 599
+ Liquidités	1 554	1 533	186	2 308	192	323
= Actif Total	909 603	906 284	926 478	942 433	1 083 302	1 075 087
Capital	311 983	311 983	311 983	311 983	311 993	312 000
+ Autres fonds propres	94 429	114 411	131 452	149 978	176 693	349 952
+ Résultat de l'exercice	19 982	17 041	18 526	27 088	63 267	13 711
= Total des Fonds Propres	426 394	443 435	461 961	489 049	551 952	675 664
+ Provisions	27					
+ Dettes financières					110 000	13 851
+ Autres dettes	483 182	462 849	464 517	453 384	421 350	385 571
= Passif Total	909 603	906 284	926 478	942 433	1 083 302	1 075 087
Produits des participations	92 318	16 854	20 333	27 932	65 920	14 582

En K€	Samauchan				Soparchan - Belgique			
	2011	2012	2013	2014	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Immobilisations financières	588 701	588 994	691 857	692 218	22 327	22 335	22 335	12 005
+ Créances	238	53	707	777	3	3	2	3
+ Liquidités					2	46	4	98
= Actif Total	588 938	589 048	692 565	692 995	22 332	22 384	22 340	12 107
Capital	203 505	203 581	226 463	226 541	21 320	21 320	21 320	11 451
+ Autres fonds propres	371 830	372 152	451 692	452 080	155	179	206	433
+ Résultat de l'exercice	13 308	13 311	14 372	14 373	247	217	433	128
= Fonds Propres	588 643	589 044	692 526	692 994	21 722	21 716	21 959	12 012
+ Dettes commerciales	98	4	2	2	27	88	30	8
+ Autres dettes	198		37		583	580	351	88
= Passif Total	588 938	589 048	692 565	692 995	22 332	22 384	22 340	12 107

En 2011 et 2012, Samauchan détenait 6,79% du capital d'Auchan Holding ; depuis 2013, ce pourcentage est passé à 7,55%.

En K€	Sursoparfil				Surfipar			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Immobilisations financières	385139	385139	385 139	782 286	407 165	407 165	407 165	508 928
+ Créances	7 221	4 799	16 836	106 734	7 145	6 544	6 511	154 691
= Actif Total	392 360	389 938	401 975	889 020	414 310	413 708	413 675	663 619
Capital, primes et réserves	385 138	385 432	385 432	385 432	407 165	408 350	408 350	408 350
+ Report à nouveau	- 64 042	517	473	820	- 96 141	5 203	5 247	5 288
+ Résultat	65 853	- 44	347	502 528	102 629	- 56	41	249 959
= Fonds Propres	385 950	385 906	386 253	888 781	413 653	413 597	413 638	663 598
+ Emprunts		4 026		226	645	97	26	
+ Dettes commerciales	4	5	6	13	12	14	11	22
+ Dettes diverses	6 406		15 715					
= Passif Total	392 360	389 938	401 975	889 020	414 310	413 708	413 675	663 619

Sursoparfil détient Soparfil à 100% ; et Surfipar détient Fipar à 100%.

En K€	Fipar				Soparfil			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Immobilisations financières	271 470	285 652	284 795	277 967	518 804	978 888	979 288	980 172
+ Créances	822	41			39	63	184	
+ Liquidités	14 711	13 008	7 214	6 120				
= Actif Total	287 003	298 701	292 009	284 087	518 843	978 951	979 472	980 172
Capital	107 571	107 571	107 571	121 650	4 487	4 487	4 487	6 485
+ Primes d'émission					292 061	292 061	292 061	488 200
+ Réserve légale					449	449	449	449
+ Autres Réserves	160 817	161 662	160 511	2	186 118	205 895	221 991	- 65 998
+ Résultat	845	- 1 151	1 316	7 401	19 777	16 096	14 962	66 813
= Fonds Propres	269 233	268 082	269 397	129 053	502 892	518 988	533 950	495 949
+ Emprunts	15 787	28 221	21 356	153 935	15 948	459 960	445 519	484 219
+ Dettes commerciales et diverses	1 983	2 399	1 256	1 099	3	3	3	4
= Passif Total	287 003	298 701	292 009	284 087	518 843	978 951	979 472	980 172
Produits des participations	672	713	720	274				
Filiales - % détenu :								
- Auchan Holding					8,22	8,22	8,22	8,22
- Kachgar					100,0	100,0	100,0	100,0
- Synedis					26,19	26,19	26,19	26,19
- Mobilis	100,0	100,0	100,0	100,0				
- Mobilis Gestion	100,0	100,0	100,0	100,0				
- Mobilis Banque	100,0	100,0	100,0	100,0				
- Argosyn (ex groupe 3 Suisses)	44,42	44,96	44,96	44,93				
- CDE	100,0	100,0	100,0	100,0				
- Mutatis	51,0	51,0	51,0	51,0				
- Samauchan	5,08	5,05	5,05	5,05				
- Sodistri	100,0	100,0	100,0					

Données en K€	Valauchan Sopaneer International (Lux)				Valauchanrus Sopaneer (Luxembourg)			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Immobilisations financières	161 602	166 951	137 161	139 457	25 340	25 665	22 156	19 706
+ Créances	441	701	263	260	233	174	193	3
+ Valeurs Mobilières de Placement	1 445	545	554	680	15			
+ Disponibilités	24	1	16	1	9 719	10 303	6 038	7 286
= Actif Total	163 513	168 198	137 994	140 398	35 306	36 142	28 387	26 995
Capital	53 118	53 467	39 465	39 831	25 833	25 833	21 519	21 519
+ Primes d'émission	68 975	70 238		1 347				
+ Réserves	5 454	6 765	23 804	23 413	489	1 007	1 057	1 107
+/- Résultats reportés	32 039	34 350	37 194	75 098	2 881	8 232	4 692	5 649
+/- Résultat de l'exercice	3 622	3 039	37 514	702	5 870	996	1 008	- 1 289
= Fonds Propres	163 207	167 859	137 977	140 392	35 073	36 068	28 276	26 987
+ Dettes diverses	305	339	17	6	233	74	111	8
= Passif total	163 513	168 198	137 994	140 398	35 306	36 142	28 387	26 995
En 2015, la société détient :	100% de Val Finance International (Belgique) et des titres Auchan Holding							

Données en K€	Val Finance International			Valauchan Caisse Italie (Lux)			Caisse Centrale Italie (Belg.)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Immobilisations financières				36 846	21 633	22 686	13 246	14 850	7 732
+ Créances	3	3	740	161	88	3	4 392	2 142	8 039
+ Valeurs Mobilières de Placement	48 469	37 166	36 120	6 500	6 433	5 581			
+ Disponibilités	32	3	4	4	3	37			
= Actif Total	48 504	37 172	36 864	43 511	28 156	28 307	17 638	16 992	15 771
Capital	48 536	36 761	35 203	47 647	32 494	32 494	17 500	17 500	17 500
+ Primes d'émission				713	713	713			
+ Réserves		20	75	840	1 575	1 575	66	66	66
+/- Résultats reportés	- 44	387	1 428	- 6 211	- 5 585	- 6 677	1 226	58	- 577
+/- Résultat de l'exercice				407	- 1 092	189	- 1 169	- 635	-1 222
= Fonds Propres	48 492	37 168	36 706	43 397	28 105	28 295	17 624	16 989	15 767
+ Dettes diverses	12	4	158	114	51	12	14	2	4
= Passif total	48 504	37 172	36 864	43 511	28 156	28 307	17 638	16 992	15 771

Des sociétés familiales à « Auchan Holding » : une cascade de sociétés intermédiaires (2)

- Comme l'indique l'organigramme du groupe, Claris NV et dans l'ordre, d'abord Claris BV, puis Austell Financière contrôlent 7,55% du capital d'Auchan Holding via Samauchan, en compagnie de Surfipar et de Fipar. Le groupe n'a pas publié les comptes 2015 d'Austell Financière et de Samauchan. En 2016, Samauchan a absorbé Soparsuper, holding qui gérait une participation destinée aux salariés des supermarchés. A cette occasion, Samauchan a augmenté son capital ; la société est valorisée en 2016 à 1 021 M€, ce qui valorise le groupe Auchan à 13 428 M€.
- Parmi les sociétés qui détiennent des titres Auchan, les FCP sont en bonne place, aussi bien en France qu'à l'international. Valauchan (puis Val France) ne publie pas d'informations publiques. En revanche, les sociétés à l'international (Sopaneer International ; Valauchanrus, Val Finance International, Valauchan Caisse Italie) publient leurs comptes, qui comprennent à l'actif (en immobilisations financières ou en VMP) les titres Auchan, et au passif leur financement pratiquement en totalité par des fonds propres. Ces titres comme ces fonds propres évoluent à la hausse comme à la baisse en fonction des placements ou des retraits des salariés Auchan concernés. Avec comme exemple type le recul en 2015, suite à l'annonce de « mauvais » résultats.
- Enfin, Sursoparfil et Soparfil gèrent une participation directe dans Auchan Holding, à hauteur de 8,22%.
- Signalons que Fipar comme Soparfil gèrent d'autres filiales que la filiale Auchan Holding (directement pour Soparfil, et indirectement pour Fipar). Fipar gère également toute l'activité familiale du groupe Mulliez, via les filiales Mobilis, Mobilis Gestion et Mobilis Banque (la banque personnelle de la famille) ; et une participation dans l'ex groupe 3 Suisses International (devenu Argosyn). Quant à Soparfil, cette société détient 100% de Kachgar, qui gère 3,5 Mds €uros d'actifs, à partir d'un endettement de 2,6 Mds €uros auprès des sociétés du groupe.

Les holdings « Auchan » Mulliez à la manœuvre pour faire remonter des valeurs vers le « groupe Mulliez »

- La structure d'un holding est « classique » : à l'actif, principalement la valeur des titres des filiales qui sont contrôlées, et éventuellement des créances sur ces filiales ; au passif, les fonds propres (apports des actionnaires et résultats accumulés) et les dettes financières (soit auprès des banques, soit venant des filiales).
- Nous avons avec les deux holdings (Suraumarché et Aumarché) qui contrôlent la majeure partie du groupe Auchan un exemple presque caricatural de ces pratiques. Par exemple, il est mentionné en 2011 un dividende encaissé de 400 000 K€ ; qui doit normalement provenir de sa filiale Aumarché (seule filiale détenue). Or cette même filiale ne mentionne aucun versement de dividende cette année là. De même, en 2015, Suraumarché mentionne un dividende obtenu de 711 055 K€ ; et le montant du dividende annoncé par Aumarché n'est que de 39 272 K€.
- En revanche, l'année 2015 est particulière pour Aumarché : elle procède à une augmentation de capital, avec une prime d'émission importante ; puis utilise une partie importante des primes (386,1 M€), l'ensemble des autres réserves (44,5 M€) et du report à nouveau (241,6 M€) pour faire remonter discrètement ces sommes vers Suraumarché. Et de fait, Aumarché, malgré l'augmentation de son capital, des primes attachées et des dividendes reçus (42,6 M€), supporte une diminution de ses fonds propres, qui sont partis vers Suraumarché.
- A cet égard, il faut souligner que depuis sa création en 2002, Aumarché a reçu des sociétés du groupe Auchan 1 983 M€ ; et qu'il a versé 1 892 M€ de dividende (en retenant bien évidemment le « dividende » de 711 M€ pour 2015. Ce qui démontre à l'évidence que tout l'argent « produit » par le groupe Auchan remonte vers les sociétés du groupe Mulliez. Surtout, l'année 2015 n'est pas anodine ; avec ce dividende, Suraumarché a récupéré 619 M€ de créances, dues par les sociétés du groupe, quitte à ces dernières de s'endetter pour acquitter les créances en question, et donner à Suraumarché une frappe financière non négligeable, qui pourrait être complétée par de l'endettement pour réaliser une opération.

Suraumarché en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Participations + Autres créances	2 478 120 0	2 478 120 1 905	2 478 120 399 771	2 478 120 25 718	2 478 120 154 669	2 478 120 258 326	2 828 053 619 199
= Actif total	2 478 120	2 480 025	2 877 891	2 503 838	2 632 789	2 736 446	3 447 252
Capital + Autres fonds propres + Résultat de l'exercice + Report à nouveau	436 222 2 041 898 - 127	436 222 2 041 898 - 87	436 222 2 041 898 399 923	436 222 2 041 898 89 018	436 222 2 041 898 129 795	436 222 2 041 898 123 351	436 222 2 041 898 710 929
+ Report à nouveau		- 127	- 214	- 64 431	24 587	134 316	257 667
= Fonds propres	2 477 993	2 477 906	2 877 830	2 502 708	2 632 503	2 735 787	3 446 717
+ Dettes financières	114	249	50	1 119	274	301	523
+ Dettes fournisseurs	14	11	11	11	12	13	12
+ Dettes sociales et fiscales		1 860				345	
= Passif total	2 478 120	2 480 025	2 877 891	2 503 838	2 632 789	2 736 446	3 447 252
Excédent Brut d'Exploitation	- 127	- 131	- 341	- 76	- 529	- 45	- 291
Produits des participations			400 000	88 553	129 994	123 887	711 055
Impôt sur les sociétés		+ 45	+ 224	- 244	+ 281	- 637	+ 161
Capacité d'autofinancement = Résultat net	- 127	-87	399 923	89 018	129 795	123 351	710 929
Filiale : Aumarché détenue à 100% - Résultat de l'exercice	56 264	125 583	124 176	122 466	123 187	123 534	711 055
Dividende versé par Suraumarché				464 140		20 066	

Aumarché en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Participations + Créances (essentiellement groupe) + Disponibilités + Charges d'avance	1 454 229 651	1 507 921 75 476	1 509 149 1 203	1 556 547 1 184	1 580 099 274	1 598 227 301	1 624 356 523
= Actif total	1 454 880	1 583 397	1 510 352	1 557 731	1 580 373	1 598 527	1 624 879
Capital + Autres fonds propres + Report à nouveau + Résultat de l'exercice	599 262 586 595 212 675 56 264	599 262 589 408 266 125 125 583	599 262 490 447 90 669 124 176	599 262 490 447 126 292 122 466	599 262 490 447 118 764 123 187	599 262 490 447 118 064 123 534	627 342 381 779 - 38 936 41 325
= Fonds propres + Dettes financières + Dettes fournisseurs + Dettes sociales, fiscales et autres dettes	1 454 795 79 6	1 580 379 1 912 3	1 304 555 205 793 4	1 338 468 219 259 4	1 331 660 248 708 5	1 331 306 267 218 3	1 011 510 613 367 3
= Passif total	1 454 880	1 583 397	1 510 352	1 557 731	1 580 373	1 598 527	1 624 879
Excédent Brut d'Exploitation Produits des participations Impôt sur les sociétés Capacité d'autofinancement Résultat net	- 62 57 887 + 1 57 771 56 264	- 272 124 955 - 1 905 123 005 125 583	- 786 125 515 - 2 123 123 752 124 176	- 784 125 484 - 1 379 122 336 122 466	- 783 126 167 - 1 479 123 185 123 187	- 578 126 529 - 1 551 123 532 123 534	- 324 42 604 - 386 41 363 41 325
Filiale :							
- Aumarché détenue à (%) :	61,42	61,87	61,79	62,16	62,34	62,46	62,64
- Soparatac détenue à (%) :	47,86						
- Sopaccord détenue à (%) :	90,46	87,15	87,02	87,59	85,72	83,83	82,05
- Samauchan détenue à (%) :	12,58	12,63	12,32	12,39	11,16	11,31	11,50
- Soparsuper détenue à (%) :	84,20	80,90	80,90	78,76	78,76	71,64	71,64
Dividende versé à Suraumarché				88 553	129 994	123 887*	39 273

Dans les comptes certifiés 2014, il est mentionné ce montant de dividende, correspondant au bénéfice de l'année et au prélèvement de 353 K€ sur les réserves. Dans les comptes certifiés également, de 2015, il est mentionné un dividende versé en ... 2014 de 795 659 K€ ! Comprenez qui pourra Messieurs les commissaires aux comptes. En tout état de cause, Suraumarché a reçu le second montant ... en 2015.

La restructuration juridique d'Auchan Holding

Auchan Holding (ex Groupe Auchan)			Auchan Retail International (ex Auchanhyper)			Auchan Retail France (ex Eleu Salengro Distribution)		
Principales filiales Détenues en 2015	% détenu		Filiales Détenues en 2015	% détenu		Filiales Détenues en 2015	% détenu	Vient de :
	avant	après		avant	après			
ISMS	97,68	0% - Apport à ARI	ISMS	100,00	0% - fusion	Sodec SAS	100%	Auchan Holding
Oney Bank (ex Bque Accord)	96,80	96,8	Venant fusion ISMS :			Auchan E-commerce	100%	Auchan E- Commerce
Soparalinea	99,44	99,44	- Atac (France)	100,00	0% - Apport à ARF	France		International
Auchan Retail International (ex Auchanhyper)	100,00	100,00	- Atak (Russie)	100,00	100,00	E Drive	0%	Fusion 2016
Immochan SAS	100,00	100,00	- BV Mestre	100,00	100,00	Atac France	100%	Apports ARI
E Drive	100,00	0% - Apport à ARF	- ISMS Management	100,00	100,00	Auchan France	100%	Apports ARI
Safipar	100,00	100,00	- Sabeco (Espagne)	100,00	100,00	Chronodrive	100%	Issue fusion E Drive
Little Extra	95,00	95,00	- SMA (Italie)	100,00	100,00			
Auchan E-Commerce International	100,00	0%- apports à ARF d'Auchan E- Commerce France Puis apport à ARI	- Unigret	100,00	100,00			
Auchan Finance International	100,00	0% - fusion	- Elea Polska (Pologne)	74,77	74,77			
Auchan Coordination Services (Belgique)	0,00	100% (venant fusion AFI)	- Newcorp (Tunisie)	100,00	100,00			
Somarvrac	100,00	100,00	- RPC (Russie)	47,62	47,62			
DAI Groupe	100,00	100,00	- Dekstra (Russie)	0,60	0,60			
GIE International Technology	99,88	99,88	- Fremarc	11,37	11,37 (solde détenu par Atac)			
AMV Distribution	100,00	100,00	Auchan France	100,00	0% - Apports à ARF			
Auchan Retail France (ex Eleu Salengro Distribution)	100,00	0% - cédé à ARI	Sogepar	98,44	98,44			
Sodec	100,00	0% - cédé à ARF	SNC OIA	93,09	93,09			
Socofrais	100,00	100,00	Auchan Magyar (Hongrie)	100,00	100,00			
Auchan Polska	19,42	19,42	Auchan Espana	100,00	0% - fusion			
			Alcampo (Espagne)	91,30	91,30			
			Soparcampo	100,00	0% - fusion			
			Monicole	100,00	100,00			
			Auchan Portugal	100,00	100,00			
			Auchan Polska	70,87	70,87			
			Schiever Polska	50,00	0% - cédé au groupe Schiever			
			A-RT (Chine)	36,70	36,70			
			Sun Art (Chine)	9,71	9,71			
			Auchan Romania	24,99	24,99			
			Auchan Retail France	0%	100,00			

Une structure simplifiée, mais non encore stabilisée

- Outre les changements de dénominations (Groupe Auchan devient Auchan Holding ; Auchanhyper devient Auchan Retail International ; Eleu Salengro Distribution devient Auchan Retail France ; Banque Accord devient Oney Bank ...), la restructuration juridique du groupe Auchan a été l'occasion de faire le ménage dans les filiales, de simplifier certaines structures (via les fusions) et ... de faire remonter de l'argent.
- Au niveau de Auchan Holding, ISMS a été cédé à ARI (Auchan Holding International) avant d'être fusionné avec ARI (ce qui a eu pour effet de mettre sous ARI toutes les anciennes filiales d'ISMS) ; Auchan E-Commerce International a fait un apport partiel à ARF, et étant devenue une coquille vide après la cession de Grosbill, a été apporté à ARI, puis fusionné avec ARI ; E-Drive a été apporté à ARF, puis fusionné en 2016 avec ARF ; Auchan Finance International a fusionné avec Auchan Holding, sa principale filiale – Auchan Coordination Services en Belgique – devenant une filiale directe de Auchan Holding (un boni de fusion de 35,14 M€ a été constaté) ; Auchan Espana et Soparcampo ont été fusionnés avec ARI ; et Auchan France comme Atac France ont été cédés à ARF par ARI. L'organigramme ci-dessus montre bien les « paquets » de titres par groupe de pays.
- Signalons que les structures d'Oney Bank et d'Immochan ne bougent pas : elles restent filiales directes de Auchan Holding ; et Immochan a toujours comme principale filiale Immochan France.
- Suite à ces mouvements, Auchan Holding a décidé en juillet 2016 de réduire son capital de 690 000 actions, ce qui porte le capital de Auchan Holding à 612 437 920 € (soit 30 621 896 titres de 20€) ; la valeur de cette réduction de capital par rachat d'actions rapporte aux vendeurs de titres (les FCP ?) environ 289,83 M€ (chaque titre de 20 € de nominal a été racheté pour 420,05 €).
- Il faut enfin noter dans le tableau ci-dessus que des filiales françaises sont encore sous contrôle de Auchan Holding ; et que Schiever Polska a « disparu » (vendu au groupe Schiever).

Groupe Auchan – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A = Chiffre d'affaires	39 325	39 509	42 320	44 198	46 742	47 885	53 272	54 020
Achats de marchandises +/- Variations de stocks achats de marchandises	30 034 - 160	29 788 - 10	32 336 - 339	33 792 - 201	35 434 + 102	37 091 - 183	41 083 + 85	41 785 - 310
B = Prix de revient des ventes	29 874	29 778	31 997	33 591	35 536	36 908	41 168	41 475
C = A - B = Marge commerciale	9 451	9 731	10 323	10 607	11 206	10 977	12 104	12 545
- Autres frais généraux	2 721	2 847	2 998	3 146	3 347	3 130	3 779	3 851
D = Valeur ajoutée	6 730	6 884	7 325	7 461	7 859	7 847	8 325	8 694
- Charges de personnel	4 545	4 622	4 910	5 131	5 413	5 332	5 842	6 119
E = Excédent Brut d'Exploitation	2 185	2 262	2 415	2 330	2 446	2 515	2 483	2 575
F = Autres produits d'exploitation	212	163	173	175	189	192	182	212
Intérêts et charges assimilées + Autres charges financières	273 6	152 49	112 59	134 78	122 90	116 79	124 35	101 77
G = Charges financières	279	201	171	212	212	195	159	178
Produits des participations + Intérêts financiers + Autres produits financiers	65	27	14 40	23 25	37 39	3 32	1 7 49	1 18 59
H = Produits financiers	65	27	54	48	76	36	57	78
I = - G + H = Résultat financier	- 214	- 174	- 117	- 164	- 136	- 159	- 102	- 100
E + F + I = Capacité d'autofinancement courante +/- Résultats exceptionnels	2 183	2 251	2 471	2 341 + 110	2 500 - 46	2 547 + 1	2 563 - 1	2 687 - 63
- Impôts sur les sociétés +/- Quote part des sociétés mises en équivalence	349 - 10	382 - 55	466 - 9	418 - 8	384 - 6	402 - 2	309 - 10	278 - 9
= Capacité d'autofinancement	1 824	1 814	1 996	2 025	2 064	2 143	2 243	2 337
- Dotations aux amortissements	959	1 005	1 074	1 122	1 239	1 308	1 495	1 548
- Dotations aux provisions nettes de reprises	121	149	225	60	122	108	83	83
- Dotations aux provisions à caractère financier +/- Values sur cessions		+ 36	+ 45	+ 14	+ 16	3 + 111	5 + 127	10 + 22
= Résultat net comptable	744	696	742	857	719	835	787	718
Dont groupe	727	661	705	810	656	767	574	518
Dont hors groupe	17	35	37	47	63	68	213	200
Effectif moyen	209 099	242 831	262 109	269 188	287 039	302 535	330 680	337 737
Coût salarial moyen en €uros par mois	1 811	1 586	1 561	1 588	1 572	1 469	1 472	1 510

Auchan : une activité qui se développe, avec des résultats en demi-teinte ...

- Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Auchan progresse de 1,4% entre 2014 et 2015. Il faut s'attarder sur la nature de cette forte progression. Le détail est le suivant :

Groupe – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hypers	31 376	31 666	33 957	35 383	37 287	38 012	43 601	52 730
Supers	6 865	6 648	6 911	7 227	7 607	7 865	7 620	
Immobilier	432	454	486	503	598	624	635	633
Banque	427	456	427	423	425	441	444	438
Autres	384	447	711	837	1 014	1 135	1 154	431
Total chiffre d'affaires consolidé	39 484	39 671	42 492	44 373	46 931	48 077	53 454	54 232
Chiffre d'affaires TTC sous enseigne	48 300	49 000	53 000	56 200	60 200	62 100	63 000	
En % du chiffre d'affaires consolidé :								
France	49,8	47,8	46,0	45,0	43,5	42,9	37,9	36,4
Europe (autre que France)	29,6	29,1	27,5	26,7	25,1	23,0	19,4	18,4
Asie						12,6	22,2	27,0
Reste du monde	21,6	24,2	27,7	29,4	32,5	22,6	21,6	19,4
Eliminations	- 1,1	- 1,0	- 1,2	- 1,1	- 1,1	- 1,1	- 1,1	- 1,1

- La France est affectée en 2015 par une nette baisse d'activité (- 2,74% ; - 2,82% si on affecte à la France les éliminations). La crise n'explique pas tout. Vianney Mulliez (rapport d'activité 2014) impute cette baisse à la concurrence par les prix enclenchée par ses concurrents. De fait, les indices de prix montrent que depuis 2013, les prix dans la grande distribution ont tendance à baisser (* = produits alimentaires hors produits frais) :

2015 = 100	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Pts Gde Consom. :												
2013	101,30	101,28	101,31	101,29	101,21	101,33	101,29	101,53	101,30	101,18	101,27	101,17
2014	101,22	101,17	101,19	101,07	100,91	100,78	100,66	100,72	100,50	100,38	100,30	100,20
2015	100,10	100,11	99,99	99,97	99,96	99,90	99,95	100,07	99,94	99,96	100,01	100,05
Pts Alimentaires* :												
2013	100,78	100,77	100,83	100,80	100,75	100,90	100,90	101,13	100,90	100,79	100,88	100,75
2014	100,85	100,82	100,88	100,83	100,77	100,63	100,50	100,54	100,34	100,25	100,19	100,15
2015	100,03	100,06	99,93	99,90	99,93	99,92	99,97	100,08	99,96	100,00	100,09	100,13

Auchan, une activité qui se développe, avec des résultats en demi-teinte... Et les enseignes renforcent leurs alliances en Europe.

- Cette évolution des prix se vérifie pour les marques distributeurs ; mais non pour les premiers prix. Et dans le hard discount, les prix ont continué à augmenter jusqu'en décembre 2013.
- Vianney Mulliez indique par ailleurs : « *même en France, nous avons progressé en clients et en articles vendus par client grâce à un investissement conséquent dans nos prix* ». La baisse de chiffre d'affaires ne signifie donc pas une baisse de l'activité : si le nombre de clients augmente et si les articles vendus par client augmentent, alors les volumes vendus augmentent (même s'il reste à déterminer de quels articles il s'agit : la vente d'un téléviseur n'est pas la même chose que la vente d'une baguette).
- La baisse de chiffre d'affaires résulte donc en France d'une décision stratégique, face à la concurrence des autres acteurs. Cette concurrence se poursuit actuellement avec le volet des alliances à l'achat : Auchan, Système U et Metro, y compris dans ce dernier cas pour la France ; Casino et Intermarché ; Carrefour et Provera Cora ; et dernièrement, Leclerc et Rewe. Ces alliances peuvent aller plus loin que la politique d'achat, avec le rapprochement Auchan/Système U (pour l'instant reporté) sur le partage des formats hypers/supers, soumis à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence, à la demande de l'Union Européenne. Et le rapprochement Leclerc/Rewe portera également sur des projets diversifiés (voyages, produits bio, énergie ...).
- D'ailleurs, les grandes manœuvres se poursuivent, notamment en Europe avec la fusion entre Royal Ahold et Delhaize le Lion ; qui a pour conséquence le renouveau de la super-centrale européenne Coopernic (Leclerc, Delhaize le Lion, Coop Italia) ; Rewe faisait en effet partie de Coopernic à sa création, et la fusion entre Delhaize et Royal Ahold pose la question du positionnement du nouveau groupe relativement à Coopernic.
- Il ne faut pas oublier que le groupe Auchan dispose de fortes capacités de mobilisation d'autres sociétés du groupe Mulliez. Ainsi, dans le cadre de la pépinière coiffée par Surcrehol, le groupe développe des activités dans les centres d'appel (la société Acticall vient de racheter pour 830 M\$ le groupe américain Sitel – chiffre d'affaires consolidé en 2014 de 1 440 M\$), dans les énergies renouvelables (Volitalia Investissement ...), les maisons de retraite ... ; et ceci, outre le positionnement des enseignes spécialisées (Boulangier, Leroy-Merlin, Décathlon, Kiabi, Jules, Brice, Pimkie, Tapis Saint-Maclou, Mobivia ...) et des chaînes de restauration.

Groupe Auchan – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	7 283	7 813	8 471	9 286	9 820	10 227	11 559	12 547
+ Provisions	979	927	948	872	902	866	1 385	1 369
+ Dettes à plus d'un an	3 284	3 541	3 052	4 257	4 618	4 588	6 338	5 474
A = Capitaux permanents	11 546	12 281	12 471	14 415	15 340	15 681	19 282	19 390
Immobilisations d'exploitation	14 640	15 123	15 578	15 845	17 405	17 749	20 801	21 187
+ Immobilisations financières	631	542	366	325	377	518	717	703
B = Actif immobilisé	15 271	15 665	15 944	16 170	17 782	18 267	21 518	21 890
A - B = Fonds de roulement	- 3 725	- 3 384	- 3 473	- 1 755	- 2 442	- 2 586	- 2 236	- 2 500
Stocks	3 112	3 140	3 536	3 572	3 686	3 903	4 511	4 851
+ Clients	383	378	390	421	465	505	442	485
- Dettes fournisseurs	7 625	7 131	7 704	7 697	7 605	7 724	8 557	8 890
+/- Autres créances et dettes d'exploitation	- 1 862	- 2 098	- 2 038	- 1 499	- 1 225	- 1 429	- 2 236	- 2 456
C = Besoin en fonds de roulement	- 5 992	- 5 711	- 5 817	- 5 023	- 4 679	- 4 745	- 5 840	- 6 010
Liquidités	2 345	2 027	1 914	2 649	2 561	2 028	2 673	2 671
+/- Autres financiers à court terme	- 78	+ 300	+ 430	+ 619	- 324	+ 131	+ 931	+ 839
D = Trésorerie	2 267	2 327	2 344	3 268	2 237	2 159	3 604	3 510
C + D = Fonds de roulement	- 3 725	- 3 384	- 3 473	- 1 755	- 2 442	- 2 586	- 2 236	- 2 500

Groupe Auchan – données consolidées en M€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	7 283	7 813	8 471	9 286	9 820	10 227	11 559	12 547
Dettes à long et moyen terme	4 479	4 600	4 054	5 149	5 675	5 638	7 485	6 574
Disponibilités	- 2 345	- 2 027	- 1 914	- 2 649	- 2 561	- 2 028	- 2 673	- 2 671
Dettes à court terme	1 701	1 299	1 186	1 063	1 857	1 397	582	734
Total endettement net	3 835	3 872	3 326	3 563	4 971	5 007	5 394	4 637
Endettement net / Fonds propres (en %)	52,7	49,6	39,3	38,4	50,6	49,0	46,7	37,0
Endettement retraité des financements client :								
Dettes financières à plus d'un an	3 211	3 420	2 917	4 141	4 469	4 269	4 532	4 028
Dettes financières nettes à moins d'un an	- 482	- 656	- 714	- 1 904	- 1 302	- 1 125	- 2 337	- 2 288
Total endettement financier retraité	2 729	2 764	2 203	2 237	3 167	3 144	2 195	1 740
En % des fonds propres	37,5	35,4	26,0	24,1	32,3	30,7	19,0	13,9
Taux de profit (Résultat net / Fonds propres) en %	10,2	8,9	8,8	9,2	7,3	8,2	6,8	5,7

Le groupe Auchan présente un bilan solide

- Le bilan du groupe Auchan reste solide, et va en s'améliorant entre 2008 et 2015. Dans un contexte d'investissements soutenus.
- Cette politique d'investissement se traduit par l'accroissement du poste d'immobilisations d'exploitation (+ 6,5 Mds d'euros en valeur nette entre 2008 et 2015, après 9,7 Mds d'euros d'amortissements et de nombreuses provisions pour dépréciations d'actifs immobilisés). Après un important nettoyage des comptes en 2014 (1 066 M€ de provisions « compensées » par la mise à la juste valeur des actifs des sociétés chinoises), groupe Auchan a supporté en 2015 pour 59 M€ de dépréciations d'actifs immobilisés, et 54 M€ de coûts de restructuration.
- Entre 2014 et 2015, il faut noter (hors drive) 1 hyper en moins en France, 2 hypers en moins en Italie et 8 hypers en moins en Pologne (respect des clauses de concurrence) ; en revanche le parc a progressé d'un hyper en Espagne, en Roumanie et au Portugal, de 7 hypers en Russie, et en Chine de 6 hypers Auchan, de 31 hypers RT Mart et de 1 hyper à Taïwan. Au total, le parc des hypers a progressé de 35 unités. Le parc des supers baisse en France (- 3), en Espagne (- 3) et en Pologne (- 1) ; mais il augmente de 19 unités en Italie, de 26 unités en Russie et de 3 supers au Vietnam. Dans l'attente des échanges Systèmes U / Groupe Auchan (qui ne concerne que la France). Groupe Auchan a par ailleurs cédé au groupe Schiever les 50% du capital qu'il détenait dans Schiever Pologne.
- La politique d'investissements est financée par l'accroissement des fonds propres (bénéfices réalisés et non distribués). Fin 2015, les fonds propres « groupe » augmentent de 752 M€, après un dividende de 66 M€. Ces fonds propres, part du groupe, atteignent 9 699 M€, contre 9 633 M€ pour Carrefour et 5 884 M€ pour Casino.
- L'endettement net prenant en compte les éléments finançant l'activité de crédit est limité, et Groupe Auchan avec un taux d'endettement net relativement aux fonds propres de 13,9%, fait nettement mieux que Carrefour (38,8%) et Casino (56,4%).

	Groupe Auchan – Comptes du Holding en M€						Auchan Retail France 2015 K€
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Fonds propres	5 132	5 750	6 054	5 889	5 725	5 595	8
+ Provisions pour risques et charges	10	4	31	35	23	14	
+ Dettes financières à plus d'un an	3 152	3 089	4 114	4 379	4 558	4 699	134 149
A = Capitaux permanents	8 294	8 843	10 198	10 303	10 306	10 308	134 157
Immobilisations d'exploitation	21	20	19	23	22	26	0
+ Immobilisations financières	5 411	8 268	9 133	9 379	10 011	9 918	134 159
B = Actif immobilisé	5 432	8 289	9 152	9 402	10 033	9 944	134 159
A - B = Fonds de roulement	2 861	554	1 046	901	272	364	- 2
+/- Clients et dettes fournisseurs	- 3	- 5	- 1	- 4	- 3	0	- 1
+/- Créances et dettes diverses	3 737	1 076	1 485	1 803	1 035	381	...
C = Besoin en Fonds de roulement	3 734	1 071	1 483	1 799	1 032	382	- 2
Liquidités	32	30	36	447	849	829	
- Dettes financières à court terme	905	547	473	1 345	1 609	847	
D = Trésorerie	- 873	- 517	- 437	- 898	- 760	- 18	0
C + D = Fonds de roulement	2 861	554	1 046	901	272	364	- 2
Ventes de services et produits divers	70	72	75	79	82	85	
Valeur ajoutée	37	32	31	29	25	29	- 2
Produits des participations	360	827	553	69	78	211	0
Résultat financier net	342	763	455	- 25	- 16	131	- 19
Capacité d'autofinancement	381	832	523	83	81	239	- 21
Résultat net	388	818	482	35	36	69	- 21
Effectif (cadres)	14	13	15	15	15,6	13,2	-
Salaire brut mensuel (en euros)	23 854	22 342	35 279	41 503	8 894	33 255	

Monicole - Données en K€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Immobilisations financières	2 787 742	1 512 270	866 575	1 108 392	1 076 642	2 103 394	2 219 010	2 419 637
+ Créances	157 378	280 366	48 152	178 448	217 004	121 660	35 451	354 600
+ Disponibilités	602	136						
= Actif Total	2 945 723	1 792 772	914 728	1 286 840	1 293 647	2 225 054	2 254 461	2 774 236
Capital	234 994	234 994	234 994	234 994	234 994	369 285	369 285	369 285
+ Réserves	1 086 205	326 205	326 205	326 205	326 205	1 121 290	1 161 290	1 502 290
+ Autres réserves	1 219 371	1 224 636	351 048	722 384	732 189	734 376	723 760	740 035
= Fonds Propres	2 540 569	1 785 835	912 247	1 283 583	1 293 388	2 224 952	2 254 335	2 611 610
+ Dettes à court terme	405 153	6 937	2 481	3 257	259	103	126	162 626
= Passif total	2 945 723	1 792 772	914 728	1 286 840	1 293 647	2 225 054	2 254 461	2 774 236

Données en K€	Patinvest Luxembourg						Barolux Luxembourg		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Immobilisations financières	1 650 718	1 201 122	1 005 845	884 267	109 465	207	13 585	312 011	516 843
+ Créances sur entreprises liées	3 384	19 446	9 929	8 148	90 369	73 694		3	
+ Créances	107	1 759	2 406	2 327	2 373	5 669			
+ Liquidités		7	7			109		11	5 423
+ Régularisations					26	222			
= Actif Total	1 654 208	1 222 335	1 018 187	894 741	202 233	177 026	13 585	312 025	522 266
Capital	23 231	23 231	23 231	23 231	30 231	10 000	13 635	65 635	100 000
+ Primes d'émission	1 463 610	1 463 61	1 180 948	1 114 448	785 302			261 000	427 146
+ Réserves	1 016	3 032	3 032	3 032	3 032	1 000			
+/- Résultats reportés	73 993	24 277		- 193 226	- 262 943	- 15 446		- 7	-15 538
+/- Résultat de l'exercice	90 083	- 306 938	- 193 226	- 69 716	- 442 467	108 116	- 7	- 15 531	3 839
= Fonds Propres	1 651 932	1 207 210	1 013 984	877 768	113 154	103 671	13 628	311 097	515 447
+ Dettes envers entreprises liées	48	12 802		12 745	86 318	64 454		911	6 424
+ Dettes commerciales et fiscales	756	851	2 731	2 751	2 742	8 663	6	16	379
+ Dettes diverses	1 472	1 472	1 472	1 477	18	238			16
= Passif total	1 654 208	1 222 335	1 018 187	894 741	202 233	177 026	13 635	312 025	522 266
Dividendes reçus	95 017	128 309		30 000	7 000				7 000
Correction de valeur des titres	- 5 700	- 438 243	- 190 876	- 131 142	- 453 039			- 15 485	- 3 000

Auchanhyper en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Participations	4 785 296	3 686 506	4 568 765	5 344 098	5 420 137	5 460 628	5 622 709
+ Autres immobilisations	42 163	2 257	694	354	108	151	182
+ Créances	11 014	28 426	9 902	109 879	306 824	371 098	209 830
+ Disponibilités	426	8	22	25	48	65	77
= Actif total	4 838 899	3 717 197	4 579 384	5 454 355	5 727 117	5 831 943	5 832 799
Capital	856 717	856 717	856 717	856 717	856 717	856 717	856 717
+ Autres fonds propres	945 415	1 459 002	1 894 227	3 244 908	4 545 130	4 680 023	4 568 099
+/- Résultat de l'exercice	699 152	1 224 261	1 660 367	1 338 345	314 804	284 885	96 343
- Acompte sur dividendes		- 599 702	- 309 703				
+ Provisions réglementées	944	1 514	2 532	2 754	2 792	3 042	3 250
= Total des fonds propres	2 502 228	2 941 792	4 104 140	5 442 724	5 719 443	5 824 667	5 524 409
+ Dettes financières	2 330 521	769 829	469 388	1 431	2 654	1 652	340
+ Dettes d'exploitation	5 725	4 867	4 447	5 553	4 822	4 949	7 156
+ Autres dettes	424	709	1 409	4 646	199	676	300 894
= Passif total	4 838 899	3 717 197	4 579 384	5 454 355	5 727 117	5 831 943	5 832 799
Produits des participations	752 816	1 249 897	818 646	591 856	264 552	288 518	229 682
Résultat net	699 152	1 224 261	1 660 367	1 338 345	314 804	284 885	96 343
Dividendes versés	185 565	789 036	485 759	38 124	179 911	96 809	n,d,

ISMS en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Participations	1 379 292	1 430 239	1 596 597	1 663 389	1 763 131	1 317 574	1 370 869
+ Autres immobilisations	165 265	168 774	145 577	121 864	98 463	75 121	52 019
+ Créances	71 890	3 992	1 541	2 024	123 243	153 739	130 025
+ Disponibilités	0	33	0	1 064	966	2 257	885
= Actif total	1 616 447	1 603 038	1 743 715	1 788 340	1 985 803	1 548 690	1 553 798
Capital	242 503	242 503	280 392	280 392	316 094	316 121	315 933
+ Autres fonds propres	1 159 865	1 075 354	1 260 328	1 226 159	1 426 794	1 428 296	1 427 586
+/- Résultat de l'exercice	- 15 239	- 17 875	- 15 029	205 512	37 711	- 444 087	15 762
+/- Report à nouveau	- 57 689		- 17 875		201 723	237 549	- 206 538
= Total des fonds propres	1 329 441	1 299 983	1 507 817	1 712 063	1 982 323	1 537 879	1 552 744
+ Dettes financières	279 373	260 372	200 152	75 261	19	19	20
+ Provisions	5 844	5 715	25	36	14	14	0
+ Autres dettes	1 790	36 968	35 722	979	3 447	10 778	1 034
= Passif total	1 616 447	1 603 038	1 743 715	1 788 340	1 985 803	1 548 690	1 553 798
Produits des participations	13 680	10 112	25 272	230 576	58 166	25 451	39 512
Résultat net	- 15 239	- 17 875	- 15 029	205 512	37 711	- 444 087	15 762

Les holdings « Groupe Auchan », Auchanhyper et ISMS précisent le processus de remontée des valeurs vers Aumarché et Suraumarché

- Entre 2009 et 2015, groupe Auchan a réalisé un bénéfice cumulé de 4,691 Mds d'euros, ce qui donne un taux moyen de profit (résultat net consolidé/fonds propres consolidés) de 18,9% par an. Sur les bénéfices remontés par le holding « groupe Auchan », nous ne disposons que des données allant de 2009 à 2014 (Auchan Holding n'a pas encore publié ses comptes) : entre 2009 et 2014, le bénéfice net cumulé du holding « groupe Auchan » donne 1,8 milliards d'euros. Et sur cette somme, des dividendes ont été versés vers les divers actionnaires (essentiellement Aumarché ... - voir l'organigramme ci-dessus) pour un total d'un peu plus de 1 milliard d'euros. Une grande partie des fonds reçus par « Auchan Holding » vient des filiales (notamment d'Auchanhyper et d'ISMS, même si nous verrons ci-après que les contributions d'Immochan sont loin d'être négligeables).
- Auchanhyper a fait remonter environ 1 775 M€ en dividendes entre 2009 et 2015, pour des bénéfices nets de 7 655 M€ ; le holding a donc renforcé ses fonds propres, tout en distribuant des dividendes significatifs.
- Pour ISMS, la réponse est simple : le holding n'a pratiquement pas (11,5 M€ en 2009 et 1 M€ en 2011) distribué de dividendes sur la période 2009-2015, ayant surtout accumulé des pertes. Ces pertes tiennent en majeure partie aux dépréciations constatées sur la valeur des fonds commerciaux (la valeur de la ligne fonds commercial passe de 162 M€ en 2009 à 23 M€ en 2015) et aux dépréciations sur la valeur des participations (notamment sur la valeur de la filiale italienne SMA à hauteur de 438,7 M€ en 2014). Tout cela participait à un nettoyage des comptes des supermarchés, avant le rapprochement avec Système U. En tout état de cause, l'isolement d'Atac, filiale direct d'Auchan Retail France, permet de maintenir toutes les hypothèses, et notamment de revenir sur une approche commune avec Système U.

Auchan France en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	967	926	597	597	553	432	435
+ Provisions pour risques et charges	194	189	154	110	118	132	129
+ Dettes financières à plus d'un an		440	474	764	764	324	686
A = Capitaux permanents	1 161	1 555	1 225	1 471	1 435	888	1 250
Immobilisations d'exploitation	2 674	2 608	2 521	2 418	2 347	2 221	2 081
+ Immobilisations financières	123	120	109	110	100	92	93
B = Actif immobilisé	2 797	2 728	2 631	2 528	2 447	2 313	2 174
A - B = Fonds de roulement	- 1 636	- 1 173	- 1 405	- 1 057	- 1 012	- 1 425	- 924
Stocks	1 041	1 066	1 071	1 042	1 042	1 016	1 073
+ Clients	82	88	105	113	122	111	101
- Fournisseurs	2 537	1 958	2 059	1 884	1 969	2 129	1 880
+/- Créances et dettes diverses	- 367	- 507	- 735	- 520	384	- 147	- 352
C = Besoin en Fonds de roulement	- 1 781	- 1 311	- 1 617	- 1 249	- 1 189	- 1 147	- 1 058
Liquidités	162	157	232	212	196	175	180
- Dettes financières à court terme	17	19	20	20	19	453	46
D = Trésorerie	145	138	212	192	177	- 278	133
C + D = Fonds de roulement	- 1 636	- 1 173	- 1 405	- 1 057	- 1 012	- 1 425	- 924

Atac en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	435 086	461 579	440 128	226 116	235 527	225 195	229 594
+ Provisions pour risques et charges	33 774	32 206	23 000	28 358	29 599	22 969	15 780
+ Dettes financières à plus d'un an	17 442	17 506	14 178	233 151	229 476	222 221	222 206
A = Capitaux permanents	486 303	511 291	477 307	487 625	494 602	470 385	467 580
Immobilisations d'exploitation	615 401	606 865	586 507	564 594	550 259	544 806	534 009
+ Immobilisations financières	60 429	60 075	61 682	55 278	56 396	53 668	60 693
B = Actif immobilisé	675 829	666 940	648 189	619 872	606 655	598 474	594 702
A - B = Fonds de roulement	- 189 527	- 155 649	- 170 882	- 132 247	- 112 054	- 128 089	- 127 122
Stocks	202 817	192 254	196 382	184 692	194 969	190 948	190 723
+ Clients	44 042	51 884	65 712	62 674	74 823	79 765	84 942
- Fournisseurs	355 282	331 600	327 363	339 066	374 803	406 814	384 414
+/- Créances et dettes diverses	- 75 027	- 57 221	- 70 050	- 41 448	- 12 543	59	- 18 982
C = Besoin en Fonds de roulement	- 183 450	- 144 684	4 781	- 133 148	- 117 554	- 136 041	- 127 731
Liquidités	31 655	21 264	19 009	16 744	14 871	15 579	17 310
- Dettes financières à court terme	37 732	32 230	194 672	15 843	9 370	7 627	16 701
D = Trésorerie	- 6 077	- 10 966	- 175 664	901	5 501	7 952	609
C + D = Fonds de roulement	- 189 527	- 155 649	- 170 882	- 132 247	- 112 054	- 128 089	- 127 122

Auchan France – la gestion des hypermarchés français du groupe

- Toujours supérieur à 28% entre 2009 et 2013, le taux de marge commerciale a décroché en 2014 (26,9%), et a connu un léger redressement en 2015 (27,5%). En même temps, le choix entre le « faire » et le « faire faire » (recours à des services extérieurs) a entraîné une hausse du poids relatif des charges externes, par rapport au chiffre d'affaires. Il en résulte une diminution du taux de valeur ajoutée de 20,4% en 2009 à 20,1% en 2013, et surtout à 18,6% en 2014 et 18,5% en 2015. Le groupe est donc pénalisé par le recul du chiffre d'affaires (14 Mds € entre 2010 et 2012 ; 13,6 Mds en 2014 et surtout 13,3 Mds en 2015).
- Ce cumul du recul de chiffre d'affaires et de la plus grande difficulté à créer de la valeur ajoutée se répercute sur les autres coûts d'Auchan France, ce qui conduit à une baisse de l'excédent brut d'exploitation, importante, en 2014 et 2015. Et cette baisse se répercute sur les niveaux de capacité d'autofinancement et de résultat net. Il faut en même temps souligner qu'Auchan France pratique des amortissements et des provisions sur immobilisations à cadence soutenue. Auchan France a néanmoins réalisé 1 milliard d'euros de bénéfice net entre 2009 et 2015.
- Ce bénéfice a été totalement remonté (et au-delà) vers Auchanhyper, puisque les fonds propres à fin 2009 étaient de 967 M€ (bénéfice inclus de 225 M€) et qu'en additionnant les bénéfices de 2010 à 2015 (825 M€), nous devrions avoir 1 792 M€ fin 2015, dont il faut soustraire le 1 000 M€ de dividendes, soit 792 M€ ; comme les fonds propres n'atteignent fin 2015 que 435 M€, cela signifie que les ponctions totales sur Auchan France ont été de 1 357 M€ sur la période 2009-2015.
- Auchan France compense ce manque de financement par un recours aux emprunts, afin de couvrir l'acquisition ou la modernisation de ses immobilisations d'exploitation. Cette insuffisance est compensée comme pour toute la grande distribution par un besoin en fonds de roulement négatifs ; ce qui ne met pas à l'abri l'entreprise de déficit de trésorerie, comme en 2014.
- Ce qui n'est pas un handicap réhibitoire, Auchan France étant de plus en plus un centre de coûts, lui aussi isolé au sein d'Auchan Retail France, afin de faire des comparaisons avec les autres hypers du groupe.

Auchan France en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de biens et services	13 819	14 024	13 989	14 088	13 752	13 598	13 311
- Coût d'achat de ces biens et services	9 879	10 007	10 033	10 123	9 864	9 935	9 655
= Marge commerciale	3 940	4 017	3 956	3 965	3 888	3 663	3 656
- Autres charges externes	1 115	1 107	1 130	1 114	1 128	1 132	1 188
= Valeur ajoutée	2 825	2 910	2 826	2 851	2 760	2 531	2 468
- Rémunérations brutes	1 730	1 367	1 342	1 934	1 903	1 940	1 391
- Charges sociales		458	506				521
- Impôts d'exploitation	229	249	250	264	256	275	259
+ Subventions d'exploitation		8	7				47
+ Transferts de charges d'exploitation		7	27				23
+/- Quote part résultat des opérations en commun	+ 7	+ 6	+ 8	+ 6	+ 5	+ 5	+ 5
= Excédent Brut d'Exploitation	873	857	769	659	606	321	373
+/- Autres charges de gestion nettes de produits		- 48	- 49				- 26
- Charges financières	20	22	47	21	16	21	11
+ Produits financiers	19	23	39	35	9	6	2
= Capacité d'Autofinancement Courante	872	809	713	673	599	306	338
- Charges exceptionnelles	8	4	99	8	1	1	9
+ Produits exceptionnels		3	44				3
+/- Impôts sur les sociétés	- 170	- 129	- 131	- 107	- 54	+ 75	+ 36
- Participation des salariés	119	102	90	89	77	38	42
= Capacité d'Autofinancement	575	577	437	469	467	342	326
- Dotations aux amortissements immobilisations	304	304	313	230	232	232	301
- Dotations aux provisions immobilisations	13		2	79	78	78	2
- Dotations aux provisions sur actifs circulants		50	47		19	5	57
- Dotations aux provisions pour risques et charges		95	109				89
- Dotations aux provisions financières	2	3	1	18	16		
- Dotations aux provisions exceptionnelles	49	112	80		1	55	50
+ Reprises sur provisions d'exploitation		147	147	19			
+ Reprises sur provisions financières			2				76
+ Reprises sur provisions exceptionnelles	10	78	125	13	18	64	149
+/- Values sur cessions	+ 8	+ 2	+ 5	+1	+9		+ 11
= RESULTAT NET DE L'EXERCICE	225	240	163	175	148	36	62
Effectif moyen	49 373	50 252	51 411	50 896	50 712	51 031	51 170
Rémunérations brutes mensuelles moyennes (€)		2 268	2 176				2 265

Atac en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de biens et services	2 872 436	2 999 620	3 160 657	3 332 050	3 459 860	3 433 954	3 402 681
- Coût d'achat de ces biens et services	2 129 263	2 237 225	2 353 937	2 491 931	2 607 883	2 622 418	2 572 861
= Marge commerciale	743 173	762 396	806 720	840 119	851 976	811 537	829 820
- Autres charges externes	264 202	265 370	285 489	292 926	306 711	311 970	315 544
= Valeur ajoutée	478 971	497 026	521 231	547 193	545 265	499 566	514 276
- Rémunérations brutes	271 938	266 495	270 892	274 517	278 606	272 867	276 667
- Charges sociales	85 978	84 748	91 765	97 932	97 465	97 885	100 832
- Impôts d'exploitation	51 343	53 872	54 595	57 717	64 410	59 905	55 836
+ Subventions d'exploitation	173	173					11 500
+ Transferts de charges d'exploitation	22 990	1 475	150	35		472	
+/- Quote part résultat des opérations en commun	+ 2			+113	+ 739	+ 443	
= Excédent Brut d'Exploitation	92 877	93 558	104 129	117 177	105 523		92 441
+/- Autres charges de gestion nettes de produits	+ 6 899	+ 8 613	+ 410	+ 1 580	+ 4 100	+ 3 902	+ 7 248
- Charges financières	1 656	3 506	5 226	3 360	4 307	5 987	2 622
+ Produits financiers	3 911	2 407	3 404	7 038	19 724	3 254	1 435
= Capacité d'Autofinancement Courante	102 032	101 073	102 717	122 435	125 040	70 993	98 502
- Charges exceptionnelles	24 690	6 863	15 081	375	2 384	2 063	6 723
+ Produits exceptionnels	332	80	82	45	998	132	33
+/- Impôts sur les sociétés	+ 423	- 10 906	- 6 895	- 12 327	+ 351	+ 11 520	+ 9 214
- Participation des salariés	8 010	8 264	8 464	12 963	13 920	6 501	12 336
= Capacité d'Autofinancement	70 086	75 119	72 359	96 815	110 085	74 081	88 690
- Dotations aux amortissements immobilisations	73 507	74 993	77 229	76 310	76 288	75 971	74 266
- Dotations aux provisions immobilisations			3 077	3 617	1 465	2 309	843
- Dotations aux provisions sur actifs circulants	2 917	3 571	3 602	3 866	3 253	5 551	8 160
- Dotations aux provisions pour risques et charges	2 742	5 061	5 131	8 263	7 102	4 296	5 458
- Dotations aux provisions financières	19 908	17 916	23 500	36 524	41 376	50 299	48 712
- Dotations aux provisions exceptionnelles	39 749	36 329	26 654	24 504	27 068	19 251	18 456
+ Reprises sur provisions d'exploitation	5 781	5 732	15 121	13 389	21 074	14 162	14 386
+ Reprises sur provisions financières	15 257	19 908	17 916	23 500	36 581	41 376	50 321
+ Reprises sur provisions exceptionnelles	36 473	43 641	41 629	30 327	28 133	35 081	29 049
+/- Values sur cessions	+ 7 237	+ 24 550	- 301	+ 1 748	+ 3 681	+ 15 207	- 2 713
= RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 3 990	31 079	7 531	12 495	43 001	22 230	23 838
Effectif moyen ETP	13 993	11 446	11 721	11 559	11 524	11 392	11 238
Rémunérations brutes mensuelles moyennes (€)	1 619	1 940	1 926	1 979	2 015	1 996	2 052

Atac – la gestion des supermarchés Simply Market en France

- Simply Market offre une situation paradoxale en France. Le groupe Mulliez voulait en effet « céder » cette partie du groupe, en s’associant avec Système U (mais sur une base mal définie, au moins pour l’Autorité de la Concurrence), et gérait cette composante dans cette perspective (par exemple, l’ensemble des éléments incorporels – droit au bail, fonds commercial ... - était passé de 88,8 M€ en 2009 à 51 M€ en 2015 ; niveau élevé d’amortissement des immobilisations ...). Pourtant, depuis 2009, Atac avait nettement progressé en chiffre d’affaires, passant de 2 723 M€ de ventes de marchandises à 3 234 M€ en 2015.
- Mais ici encore, la baisse du taux de marge commerciale depuis 2013-14, associée à un poids relatif plus important des autres services extérieurs, a entraîné une diminution du taux de valeur ajoutée. Par contre, des efforts importants ont été consentis par les salariés (le taux des charges de personnel rapportées au chiffre d’affaires passe de 12,5% en 2009 à un niveau proche de 11% entre 2012 et 2015 (avec une baisse de l’effectif moyen). Ce qui a permis – à l’exception de l’année 2014 – de préserver l’essentiel du taux d’excédent brut d’exploitation, et du niveau de capacité d’autofinancement. Les « bons » résultats d’Atac sont cependant « aidés » par des crédits d’impôts obtenus, notamment en 2014 et 2015.
- Au niveau des fonds propres, Atac a été pénalisé en 2012 par le versement d’un dividende exceptionnel à ISMS, d’un montant de 220 M€. Depuis, Atac doit recourir à des emprunts, qui impactent le compte de résultats avec des montants d’intérêts payés élevés (26,66 M€ entre 2009 et 2015).
- Malgré ces handicaps issus de la gestion par le groupe Mulliez, cette composante dégage des bénéfices depuis 2010 ; surtout, ce sont près de 500 M€ de capacité d’autofinancement qui ont été obtenus sur cette période.
- Les supermarchés Atac ne sont donc pas des « canards boiteux » ; ils peuvent jouer un rôle stratégique dans le contexte des restructurations de la grande distribution française.

Immochan en K€ (sauf effectifs)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Immobilisations incorporelles et corporelles	14	11	66	62	68	72	73
+ Participations	1 266 226	1 336 276	1 426 277	1 519 427	1 550 391	1 556 238	1 812 904
+ Clients/Régularisations	17	6	6	31	142	2 577	3 450
+ Créances	1 676	2 181	12 128	66 496	92 447	146 103	50 420
= Actif total	1 267 932	1 338 475	1 438 476	1 586 016	1 643 048	1 704 990	1 866 847
Capital	260 534	260 534	393 534	493 534	493 534	493 534	493 534
+ Autres fonds propres	891 652	927 473	973 205	1 006 629	1 059 150	1 121 284	1 207 808
+ Résultat de l'exercice	65 512	76 858	68 856	83 133	85 096	86 539	159 284
= Total des fonds propres	1 217 698	1 264 865	1 435 595	1 583 296	1 637 780	1 701 357	1 860 625
+ Provisions	10	9	275	67	1 248	1 249	1 196
+ Dettes financières groupe	49 448	72 356	243	859	675	638	
+ Autres dettes financières	69	58		2	75	13	1
+ Dettes commerciales et fiscales	697	1 060	2 334	1 725	3 067	1 722	4 938
+ Autres dettes	10	126	28	68	200	10	88
= Passif total	1 267 932	1 338 475	1 438 476	1 586 016	1 643 048	1 704 990	1 866 847
Chiffre d'affaires	3 503	4 710	6 575	7 155	13 212	9 739	9 132
Coût salarial	1 435	1 880	2 262	2 491	2 429	3 885	3 707
Produits des participations	65 648	77 944	72 038	85 101	89 876	88 526	162 950
Dividendes versés	29 701	31 134	35 418	30 599	22 949	0	0
Effectif moyen (équivalents temps plein)	10	13	18	20	16	24	25

Soficole en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Participations	946 514	978 673	1 111 956	1 232 833	1 180 138	1 134 393	1 293 684
+ Créances	46 000	37 308	3 752	2 856	15 081	86 956	170 862
+ Liquidités	102			17	1 395	1	
= Actif total	992 617	1 015 981	1 115 708	1 239 707	1 196 614	1 221 350	1 464 546
Capital	261	261	261	261	261	261	261
+ Réserves	577 021	647 021	737 021	830 171	861 171	861 171	1 061 171
+ Autres fonds propres	301 888	313 574	323 142	353 637	274 667	349 162	356 110
= Total des fonds propres	879 170	960 856	1 060 424	1 184 069	1 136 099	1 210 593	1 417 542
+ Dettes financières	113 447	55 125	55 283	55 638	60 515	10 756	47 005
= Passif total	992 617	1 015 981	1 115 708	1 239 707	1 196 614	1 221 350	1 464 546

Immochan France en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de services	288 371	302 449	311 723	311 564	325 243	327 478	321 867
- Autres charges externes	59 389	67 551	71 409	75 404	82 178	77 932	79 414
= Valeur ajoutée	228 982	234 899	240 314	236 160	243 065	249 546	242 453
- Rémunérations brutes	11 779	12 503	13 322	14 471	15 216	17 311	17 634
- Charges sociales	4 902	4 869	4 998	5 884	5 538	7 003	7 397
- Impôts d'exploitation	17 427	16 165	17 819	17 451	18 987	19 007	25 691
+ Subventions d'exploitation	117	202	317	221	180	164	173
+ Transferts de charges d'exploitation							
+/- Quote part résultat des opérations en commun	+ 5 419	+ 3 432	+ 4 680	+ 5 924	+ 4 150	+ 1 643	+ 2 529
= Excédent Brut d'Exploitation	200 410	204 996	209 172	204 499	207 654	208 032	194 433
+/- Autres charges de gestion nettes de produits	- 6 646	- 5 372	- 664	+ 2 387	- 1 565	- 8 575	- 11 844
- Charges financières	6 508	8 705	16 701	8 299	7 343	6 668	4 472
+ Produits financiers	4 289	1 021	1 322	984	1 894	4 496	3 375
= Capacité d'Autofinancement Courante	191 544	191 940	193 128	199 571	200 640	197 285	181 472
- Charges exceptionnelles	2 834	2 499	7 738	318	226	441	239
+ Produits exceptionnels						262	2
+/- Impôts sur les sociétés	- 50 574	- 52 410	- 85 880	- 57 212	- 73 041	- 65 874	- 77 838
- Participation des salariés	920	900	850	903	745	417	535
= Capacité d'Autofinancement	137 216	136 131	98 659	141 138	126 627	130 815	102 862
- Dotations aux amortissements immobilisations	61 254	63 475	63 623	62 478	63 856	66 349	65 163
- Dotations aux provisions immobilisations	287	1 246		4 088			1 750
- Dotations aux provisions sur actifs circulants	2 537	2 570	2 731	2 362	3 697	3 248	5 544
- Dotations aux provisions pour risques et charges	1 581	2 047	3 148	5 535	6 726	4 273	6 151
- Dotations aux provisions financières	2 260	2 436	1 366	62	305	5 639	7 451
- Dotations aux provisions exceptionnelles	2 477	2 023	1 981	370	1 518	12 827	2 962
+ Reprises sur provisions d'exploitation	6 430	4 822	6 069	5 358	8 258	6 541	11 637
+ Reprises sur provisions financières	2 580	2 249	3 301	257	9		
+ Reprises sur provisions exceptionnelles	9 805	9 114	18 272	7 381	7 919	6 714	7 810
+/- Values sur cessions	+ 1 862	+ 8 388	+ 113 465	+ 5 179	+ 39 459	+ 32 103	+ 72 379
= RESULTAT NET DE L'EXERCICE	87 497	86 905	166 918	84 420	106 169	83 837	105 667
Effectif moyen	222	222	236	256	265	282	299
Rémunérations brutes mensuelles moyennes (€)	4 422	4 693	4 704	4 711	4 785	5 115	4 915

Immochan France en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	416 929	426 270	520 905	520 099	535 877	533 575	478 979
+ Provisions pour risques et charges	61 720	55 259	41 397	37 688	34 552	38 398	28 801
+ Dettes financières à plus d'un an	398 824	409 564	341 922	342 652	332 000	339 746	338 500
A = Capitaux permanents	877 473	891 093	904 224	900 438	902 430	911 719	846 280
Immobilisations d'exploitation	863 244	861 101	816 896	839 731	835 751	806 592	796 302
+ Immobilisations financières	114 768	106 033	109 188	143 725	163 956	191 942	185 214
B = Actif immobilisé	978 012	967 133	926 084	983 457	999 707	998 534	981 516
A - B = Fonds de roulement	- 100 539	- 76 040	- 21 860	- 83 018	- 97 277	- 86 815	- 135 236
Clients	11 311	10 876	8 099	8 082	12 593	13 158	15 334
- Fournisseurs	13 298	12 133	14 666	20 910	34 532	29 193	15 514
+/- Créances et dettes diverses	- 87 497	- 62 680	46 803	- 58 391	- 38 127	- 35 925	- 42 875
C = Besoin en Fonds de roulement	- 89 484	- 63 937	40 235	- 71 219	- 60 065	- 51 960	- 43 055
Liquidités						1 540	2 423
- Dettes financières à court terme	11 055	12 103	62 095	11 799	37 212	36 395	94 604
D = Trésorerie	- 11 055	- 12 103	- 62 095	- 11 799	- 37 212	- 34 855	- 92 181
C + D = Fonds de roulement	- 100 539	- 76 040	- 21 860	- 83 018	- 97 277	- 86 815	- 135 236

Alinéa en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	129 369	125 916	122 297	88 009	84 210	58 968	40 694
+ Provisions pour risques et charges	334	375	606	1 498	825	1 117	667
+ Dettes financières à plus d'un an	370	30 396	30 200	30 162	30 103	30 012	60 000
A = Capitaux permanents	130 073	156 687	153 103	119 669	115 138	90 097	101 361
Immobilisations d'exploitation	150 962	152 988	146 253	145 420	133 088	119 841	108 907
+ Immobilisations financières	499	530	541	569	571	594	593
B = Actif immobilisé	151 461	153 518	146 793	145 988	133 659	120 435	109 500
A - B = Fonds de roulement	- 21 387	3 170	6 310	- 26 320	- 18 521	- 30 338	- 8 139
Stocks	71 914	91 102	78 628	93 761	74 497	81 251	70 566
+ Clients	- 227	707	- 116	- 1 077	- 1 131	- 809	- 575
- Fournisseurs	47 956	51 954	53 737	54 960	50 772	46 663	51 565
+/- Créances et dettes diverses	- 18 595	- 11 694	- 13 474	- 14 637	- 10 571	- 12 829	- 12 206
C = Besoin en Fonds de roulement	5 137	28 160	11 301	23 088	12 022	20 950	6 220
Liquidités	3 878	4 136	6 554	8 587	8 490	8 464	10 358
- Dettes financières à court terme	30 401	29 127	11 545	57 995	39 033	59 752	24 716
D = Trésorerie	- 26 523	- 24 991	- 4 992	- 49 407	- 30 543	- 51 288	- 14 359
C + D = Fonds de roulement	- 21 387	3 170	6 310	- 26 320	- 18 521	- 30 338	- 8 139

La gestion de l'immobilier : Immochan (international) et Immochan France

- Immochan (ex Immochan International) est le holding qui détient les participations du groupe dans l'immobilier, et notamment les galeries. Ces participations ont fortement progressé depuis 2009 ; et elles sont financées par des fonds propres, alimentés par les dividendes (en hausse des deux principales filiales). Cette partie du groupe Auchan est l'une des plus rentables, et elle continue son expansion en France, malgré la vente de certains sites.
- Ces ventes de sites sont facilement repérables au niveau du compte de résultat d'Immochan France, car elles dégagent de belles plus-values en 2011, 2013, 2014 et 2015 (près de 260 M€ sur ces 4 exercices).
- Il faut dire que le groupe maintient une politique ambitieuse de projets de centres commerciaux « diversifiés » à d'autres activités qui s'ajoutent à la consommation de produits divers dans les galeries. En témoigne le projet d'Europa City, dont l'ouverture est prévue en ... 2024 (3,1 Mds d'€ d'investissement, en association avec des capitaux venant de Chine – groupe Dalian Wanda).
- Hors plus-values, la filiale française dégage de très bons résultats.
- Ses fonds propres restent élevés, malgré d'importantes ponctions en dividendes versés à Immochan, sa maison mère. Pour autant, ces fonds propres ne suffisent pas à couvrir le montant élevé des investissements immobiliers. Immochan France est donc également endetté, à des niveaux « raisonnables » (autour de 340 M€ entre 2011 à 2015) pour la partie à long et moyen terme ; cet endettement est complété à court terme certaines années : ce qui dégrade la trésorerie, comme en 2015.
- Les effectifs sont réduits et consistent essentiellement en personnel d'encadrement ; les niveaux moyens de rémunération sont donc nettement plus élevés que dans les composantes de la distribution.
- Au niveau international, Soficole gère les participations à hauteur de 1,3 Mds Euros, elles aussi financées par des fonds propres. Immochan a acquis dans le cadre de la restructuration Sofinance, qui détenait des titres d'Immochan Russie. Comme pour la France, Immochan cède (en Italie, au Luxembourg ...) les galeries les plus anciennes. La société ne publie pas la liste de ses filiales : elle intervient en Italie, au Portugal, en Russie, en Roumanie, en Pologne, en Chine, en Hongrie ...

Signalons enfin la société Aushopping SAS, qui gère un site « galeries » sur le net.

Alinéa en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de biens et services	358 615	370 920	383 204	407 506	425 521	426 789	418 195
- Coût d'achat de ces biens et services	211 798	224 620	241 848	256 327	268 113	263 399	254 782
= Marge commerciale	146 817	146 300	141 355	151 178	157 409	163 391	163 413
- Autres charges externes	52 864	60 086	68 552	78 119	81 308	84 273	81 554
= Valeur ajoutée	93 953	86 214	72 803	73 060	76 101	79 118	81 860
- Rémunérations brutes	43 025	44 845	48 159	53 708	56 017	57 849	57 546
- Charges sociales	14 681	16 154	17 142	19 193	19 933	21 162	21 102
- Impôts d'exploitation	8 716	9 916	10 772	12 167	13 529	12 898	13 253
+ Subventions d'exploitation							
+ Transferts de charges d'exploitation	1 560	2 365	2 196	3 400	3 221	4 139	4 189
+/- Quote part résultat des opérations en commun							
= Excédent Brut d'Exploitation	29 091	17 663	- 1 074	- 8 609	- 10 158	- 8 652	- 5 852
+/- Autres charges de gestion nettes de produits	- 185	- 409	- 723	- 796	- 1 065	- 620	- 996
- Charges financières	1 092	3 160	1 894	726	646	205	
+ Produits financiers	40	6	6	7	4	0	2 104
= Capacité d'Autofinancement Courante	27 854	14 100	- 3 684	- 10 123	- 11 865	- 9 477	- 4 745
- Charges exceptionnelles	34	62	1 825	168	190	85	138
+ Produits exceptionnels	22	2 321	26 481	42	1	2	40
+/- Impôts sur les sociétés	- 3 313						
- Participation des salariés	1 962	81	49	26	1 737	2 984	2 747
= Capacité d'Autofinancement	22 567	16 278	21 021	- 10 223	- 10 318	- 6 575	- 2 095
- Dotations aux amortissements immobilisations	15 650	18 963	20 934	21 884	21 362	19 567	16 388
- Dotations aux provisions immobilisations				1 789			
- Dotations aux provisions sur actifs circulants	332	1 846	5 912	442		2 684	767
- Dotations aux provisions pour risques et charges	141	329	646	992	339	704	211
- Dotations aux provisions financières							
- Dotations aux provisions exceptionnelles	1 915	3 215	2 708	2 101	1 873	1 891	1 636
+ Reprises sur provisions d'exploitation	515	972	3 288	1 044	3 613	4 333	1 157
+ Reprises sur provisions financières							
+ Reprises sur provisions exceptionnelles	142	308	537	770	873	754	864
+/- Values sur cessions		- 6	+ 10	+15	23	- 1	+ 38
= RESULTAT NET DE L'EXERCICE	5 186	- 6 800	- 5 344	- 35 602	- 29 383	- 26 335	- 19 040
Effectif moyen	2 016	2 121	2 298	2 523	2 536	2 535	2 444
Rémunérations brutes mensuelles moyennes (€)	1 778	1 762	1 754	1 774	1 841	1 902	1 962

La diversification dans la distribution de meubles : Alinéa

- Cette activité a été marquée par une crise sévère ces dernières années, qui a entraîné la disparition de certains acteurs (comme Fly ...) et des pertes importantes dans pratiquement tous les groupes français, à l'exception d'Ikea.
- La chaîne Alinéa ne fait pas exception à la règle ; elle a cependant augmenté son chiffre d'affaires jusqu'en 2014 ; mais au prix de pertes importantes. 2015 marque un recul de l'activité, et des déficits. L'enjeu est de retrouver de la marge : cette marge était encore proche de 41% du chiffre d'affaires en 2009 ; elle diminue entre 2011 et 2013 à un niveau proche de 37%, pour se redresser à 39,1% en 2015. Le reste du compte de résultat est affecté par le recul de la marge, et Alinéa a supporté des coûts plus importants du fait de son expansion (poids relatif plus important des autres charges externes, et du coût salarial avec l'ouverture de magasins). Alinéa n'a pas hésité à réduire ses effectifs en 2015 (91 personnes en moins sur un effectif initial de 2 535).
- Les fonds propres d'Alinéa ont été affectés par ces pertes : ils passent de 129,4 M€ en 2009 à 40,7 M€ en 2015 ; la composante est donc dans l'obligation d'emprunter (au niveau de 60 M€ en 2015), afin de couvrir ses investissements (hausse des immobilisations d'exploitation jusqu'en 2010, et maintien d'un niveau élevé de ces immobilisations jusqu'en 2012, malgré une politique d'amortissement soutenu).
- En outre, Alinéa doit financer son besoin en fonds de roulement, du fait d'un niveau élevé de stocks ; contrairement à la distribution alimentaire, ce stock n'est pas couvert par le crédit fournisseur ; par suite, la trésorerie est fortement négative pendant les périodes de pertes (2012 à 2014) ; elle est moins négative en 2015.

Oney-Banque Accord – Consolidé en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Immobilisations incorporelles	2 889	4 465	4 669	4 281	4 464	5 941	6 331
+ Immobilisations corporelles	5 988	5 613	5 642	10 481	26 428	43 325	41 273
+ Participations	90	241	401	593	709	263	4 042
+ Ecart d'acquisition	19 778	26 443	26 443	26 443	26 443	26 443	26 443
= Total 1 - Immobilisations	28 745	36 762	37 175	41 798	58 044	75 972	78 089
Autres actifs	83 325	87 334	101 271	97 091	113 218	93 730	102 573
+ Régularisations	342 327	319 814	342 295	353 479	348 718	352 163	335 813
= Total 2 – Autres actifs	425 652	407 148	443 566	450 570	461 936	445 893	438 386
Concours à la clientèle	2 057 490	2 036 968	2 017 520	2 077 573	2 095 695	2 159 406	2 195 993
+ Prêts – instruments dérivés	9 628	73 375	63 739	487	313	7 757	21 662
+ Créances sur Etablissements de crédit – à vue	19 568	29 380	84 851	84 720	41 143	37 483	92 822
+ Créances sur Etablissements de crédit – à terme	104 503	48 195	22 188	41 841	47 318	38 951	43 572
+ Caisse, banques, autres liquidités	13 995	14 063	6 681	7 392	7 972	9 271	258 442
= Total 3 – Créances et disponibilités	2 205 184	2 201 982	2 194 979	2 212 012	2 192 441	2 252 868	2 612 491
Total 1 + Total 2 + Total 3 = Actif	2 659 581	2 645 893	2 675 720	2 704 379	2 712 421	2 774 733	3 128 967

Oney-Banque Accord – Consolidé en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital (y compris intérêts minoritaires)	31 223	29 828	30 669	33 754	33 303	32 007	31 746
+ Primes d'émission	53 595	54 752	55 919	55 902	57 013	57 262	57 475
+ Réserves et écarts de conversion	167 788	182 976	198 130	216 845	250 869	294 052	346 847
+ Résultat de l'exercice	17 008	24 851	30 239	35 103	53 463	48 953	68 525
= Total 1 – Fonds propres	269 614	292 407	314 957	341 604	394 648	432 274	504 593
Provisions	14 387	21 392	25 200	23 558	23 828	26 397	27 462
+ Autres passifs	64 866	80 482	64 586	62 422	78 488	73 722	77 373
+ Dettes subordonnées	35 525	37 931	37 945	37 916	37 917	21 195	21 199
+ Régularisations	96 483	93 772	115 560	134 605	111 085	130 883	142 244
+ Dettes représentées par un titre	1 448 042	1 449 594	1 278 625	1 266 880	1 220 257	1 066 614	1 200 498
= Total 2 – Autres passifs	1 659 303	1 683 171	1 521 916	1 525 381	1 471 575	1 318 811	1 468 776
Comptes d'épargne/Instruments dérivés	17 132	14 094	9 912	9 055	2 253	2 109	2 451
+ Comptes créditeurs clientèle à vue	434 624	420 286	417 671	403 127	399 111	461 846	327 065
+ Dettes envers Etablissements de crédit – à vue	17 060	14 488	10 306	15 178	6 727	2 514	8 188
+ Dettes envers Etablissements de crédit – à terme	261 848	221 448	400 957	409 034	438 108	557 179	817 896
= Total 3 – Dettes activités	730 664	670 316	838 846	836 394	846 199	1 023 648	1 155 599
Total 1 + Total 2 + Total 3 = Passif	2 659 581	2 645 893	2 675 720	2 704 379	2 712 421	2 774 733	3 128 967

Oney/Banque Accord – une activité rentable

- Oney s'est développé à une cadence rapide, en suivant l'expansion du groupe Auchan, mais également des autres enseignes du groupe Mulliez (Boulangier, ...) ; il en va de même de l'internationalisation. Oney est présent fin 2015 en France, mais aussi en Italie, Espagne, Portugal, Pologne (à 60%), Hongrie (à 60%), Roumanie, Ukraine, Russie (à 60%) et Chine (dans ce dernier cas, RT Mart détient 30% et Auchan Chine 21% ; le solde à Oney) ; ainsi qu'à Malte.
- Le bilan consolidé montre une accumulation rapide du capital et des fonds propres ; ces derniers étaient de 67,1 M€ en 2000, ils passent à 292,4 M€ en 2010, pour atteindre 504,6 M€ en 2015. La rentabilité a été affectée par la crise de 2008-09 ; mais le groupe Oney a toujours été bénéficiaire. Et ce bénéfice augmente, même si une partie de ce résultat tient à des opérations internes au groupe (par exemple, plus value réalisée en 2015 sur la vente de 51% de Oney Chine à RT Mart et Auchan Chine).
- Le bilan montre également le mode de financement de la banque : des emprunts obligataires (dettes représentées par un titre) et du financement bancaire, essentiellement à terme. Et sa principale utilisation : les crédits accordés aux diverses clientèles du groupe.
- Sans surprise, le résultat montre une progression du produit net bancaire, lequel couvre largement les frais de fonctionnement du groupe. Les bénéfices constituent une partie significative du résultat du groupe Auchan ; et il ne faut pas oublier que ce sont les sociétés d'exploitation (Auchan, Boulangier,) qui apportent les clients d'Oney.
- L'évolution des effectifs montre une progression importante, au fil de l'expansion du groupe. La rémunération moyenne est plus importante que celle du groupe.

Oney-Banque Accord – Consolidé en K€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Intérêts et assimilés sur opérations de crédit	2 691	653	1 006	861	1 481	2 477	2 442
+ Intérêts et assimilés sur opérations clientèle	264 888	258 385	237 455	235 977	234 099	235 681	232 789
+ Commissions	140 919	122 287	119 070	139 995	151 786	148 060	149 768
+ Gains sur opérations financières	4 168	4 115	3 244	2 091	921	468	7 159
A = Total produits d'exploitation bancaire	412 666	385 440	360 775	378 924	388 287	386 686	392 158
Intérêts et assimilés sur opérations de crédit	11 413	9 305	10 152	4 433	3 199	5 917	5 622
+ Intérêts et assimilés sur opérations clientèle	6 662	8 463	9 999	8 444	7 027	8 049	4 401
+ Intérêts et assimilés sur obligations	23 754	10 941	20 104	15 709	14 594	14 292	12 100
+ Commissions et solde des opérations financières	67 781	62 020	54 924	50 833	50 411	40 581	51 063
B = Total charges d'exploitation bancaire	109 610	90 729	95 179	79 419	75 231	68 839	73 186
A - B = Produit net bancaire	303 056	294 711	265 596	299 505	313 056	317 847	318 972
+ Autres produits ordinaires	75 133	86 928	96 554	67 196	65 142	70 560	72 735
- Frais de personnel (y compris participation)	63 922	67 569	71 212	79 966	83 526	92 159	100 083
- Autres frais administratifs	131 097	147 083	135 884	135 371	138 850	140 663	141 298
- Dotations aux amortissements et provisions	4 223	6 938	3 481	5 936	9 574	8 340	9 713
- Autres charges d'exploitation	14 106	9 934	16 631	5 169	5 183	5 228	4 676
- Soldes en pertes des corrections de valeur	132 832	108 974	82 458	89 591	83 713	79 270	66 919
= Produit ordinaire avant impôts et exceptionnels	32 009	41 141	52 484	50 668	57 352	62 747	69 019
- Eléments exceptionnels	1 205	2 404	3 771	697	593	456	95
- Impôts sur les bénéfices	14 129	13 321	13 063	13 700	12 619	11 230	13 183
+/- Impact des cessions			- 3 930		+ 10 657	- 11	+14 143
= Résultat net	16 674	25 415	31 721	36 270	54 797	51 050	69 883
Effectifs consolidé	1 768	1 808	1 985	2 161	1 977	2 075	2 335
Coût salarial moyen mensuel (en euros)	3 013	3 114	2 990	3 084	3 521	3 701	3 572

Le e-commerce, les drives et les magasins de proximité

- Les magasins de proximité sont gérés par Carrefour Proximité, filiale de Carrefour France. Cette filiale gère les fonds de commerce et les participations détenues dans ces magasins. Le résultat de 2013 n'est pas significatif, les restructurations juridiques (dont celle concernant Logidis, détenue à 85,47%) ayant entraîné 761,3 M€ de produits exceptionnels pour 141,8 M€ de charges exceptionnelles. Carrefour Proximité a comme ressources principale les ventes de services, qui progressent chaque année. Le résultat d'exploitation se stabilise autour de 150/180 M€ depuis 2011, ce qui permet à la société de dégager des résultats positifs, confortés (ou non) par les résultats sur les participations.
- La filiale du e-commerce – Ooshop – se développe lentement : le chiffre d'affaires stagne autour de 80 à 90 M€ depuis 2010 ; et les résultats restent déficitaires, même si le déficit a été fortement réduit depuis 2010/11. Sur les 41 M€ de fonds propres en 2008, les déficits ont « mangé » 32 M€ liés aux pertes. Il ne reste fin 2015 que 8,7 M€ de fonds propres.
- Les drives sont aussi mal lotis. La société dédiée – Carrefour Drive – commence à dégager du chiffre d'affaires depuis 2013. Carrefour a raté cette composante de la diversité de l'offre, et tente de rattraper son retard, ses drives étant surtout « accolés » à un magasin. Les données nationales sont les suivantes :

Les « Drives » en France	2009	2010	2011	2012		2013		2014	
				Total	Hors Accolé	Total	Hors Accolé	Total	Hors Accolé
Auchan Drive	22	30	35	58	57	81	80	98	96
Chronodrive – Mulliez	16	28	31	45	45	61	61	73	73
Carrefour Drive	1	1	2	133	2	281	11	386	23
Casino Drive				102		110		134	12
Monoprix Drive				1		11		12	
E Leclercq Drive	31	54	81	210	184	348	311	508	454
Le Drive Intermarché				85		250	2	476	2

Quelques remarques finales sur les résultats de l'internationalisation

- Nous avons surtout centré l'analyse sur les composantes françaises du groupe Auchan. En fait, l'international est maintenant majoritaire, et gagne de l'argent malgré les bruits de couloirs qui tentent d'accréditer le contraire.
- Ainsi, les hypers russes (filiale Auchan Russie de Sogepar) et la filiale chinoise Sun Art Retail réalisent toujours – malgré les embargos et les crises – des bénéfices (en euros, avec les effets de change pourtant défavorables) :

Résultat net en M€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Auchan Russie – filiale de Sogepar	110	154	182	251	265	277	164
Sun Art Retail Chine		188	227	312	357	373	359

- Par suite même en recul pour 2015, l'internationalisation permet au groupe de gagner de l'argent. Ce n'est pas le cas de Carrefour en Chine, qui a dû provisionner les titres de sa filiale. Et Auchan poursuit son développement en Russie, accompagné d'ailleurs par les autres enseignes du groupe Mulliez.