

## ***A quelles conditions internationaliser avec succès une enseigne de distribution ?***

*Marc DUPUIS et Jean FOURNIOUX*  
**Contact : mdupuis@escp-eap.net**

### **Résumé**

L'internationalisation des entreprises de distribution connaît un mouvement d'accélération au point de porter la compétition des leaders à une échelle mondiale. Si la littérature spécialisée a décrit et conceptualisé ce phénomène, peu de travaux se sont intéressés au lien entre avantages compétitifs décisions stratégiques et performances du distributeur à l'international. Après une revue de la littérature, les auteurs présentent un cadre d'analyse théorique dans une seconde partie, enfin, sept propositions pouvant servir de pistes de recherches ultérieures pour les chercheurs et de thèmes de réflexion pour les praticiens sont présentés dans une troisième partie.

**Mots clés :** Internationalisation des distributeurs, avantages compétitifs, performance internationale.

### **Abstract**

Retail internationalization is accelerating; the leaders' competition has become global. Although the retailing literature has described and conceptualized this phenomenon, the research linking retailers' international decisions and their results in terms of performance remains rare.

After a literature review, focused on competitive advantage the authors present a framework of analysis and seven propositions linking competitive advantages, strategic decisions and performances for further researches and their managerial implications.

**Key words:** Retail internationalization, competitive advantage, international performances.

Marc DUPUIS professeur émérite ESCP-EAP, président du CERIDICE  
Jean FOURNIOUX,, ancien directeur du développement international de la FNAC est actuellement directeur marketing et commercial du groupe Castel Frères.

## *A quelles conditions internationaliser avec succès une enseigne de distribution ?*

### **Résumé**

L'internationalisation des entreprises de distribution connaît un mouvement d'accélération au point de porter la compétition des leaders à une échelle mondiale. Si la littérature spécialisée a décrit et conceptualisé ce phénomène, peu de travaux se sont intéressés au lien entre avantages compétitifs décisions stratégiques et performances du distributeur à l'international. Après une revue de la littérature, les auteurs présentent un cadre d'analyse théorique dans une seconde partie, enfin, sept propositions pouvant servir de pistes de recherches ultérieures pour les chercheurs et de thèmes de réflexion pour les praticiens sont présentés dans une troisième partie.

**Mots clés :** Internationalisation des distributeurs, avantages compétitifs, performance internationale.

### **Abstract**

Retail internationalization is accelerating; the leaders' competition has become global. Although the retailing literature has described and conceptualized this phenomenon, the research linking retailers' international decisions and their results in terms of performance remains rare.

After a literature review, focused on competitive advantage the authors present a framework of analysis and seven propositions linking competitive advantages, strategic decisions and performances for further researches and their managerial implications.

*Key words:* Retail internationalization, competitive advantage, international performances.

## **Introduction**

Après un mouvement précurseur dans les années 1970, l'internationalisation des entreprises de distribution a connu une accélération depuis le milieu des années 1990 dont on peut commencer à mesurer les effets. Les grandes enseignes se livrent à présent à une compétition mondiale. Cette internationalisation désormais massive suscite de nouvelles questions tant chez les chercheurs que les praticiens.

Si la littérature a largement décrit l'internationalisation des distributeurs en s'interrogeant sur le pourquoi du phénomène, les tentatives de mise en relation des avantages compétitifs du distributeur et de ses performances à l'international en fonction des décisions stratégiques qu'il prend demeurent rares.

L'intérêt d'une telle mise en relation, objet principal de cet article, est d'autant plus grand que le processus d'internationalisation des firmes et enseignes de distribution est long, risqué, complexe, coûteux, non linéaire. De plus, et malgré la tendance à la standardisation des styles de consommation, chaque pays continue à requérir une approche spécifique en terme de développement international.

Nous présentons dans une première partie une synthèse de la littérature centrée sur les variables stratégiques constitutives des avantages compétitifs du distributeur à l'international en liaison avec les performances recherchées.

La seconde partie de ce travail vise à établir un cadre d'analyse théorique liant avantages compétitifs, décisions stratégiques et performances internationales en fonction du cycle de vie de l'internationalisation

Dans une troisième partie, nous introduisons sept propositions couvrant la première étape du cycle d'internationalisation (pré-entrée) des enseignes et entreprises de distribution.

Après avoir marqué les limites de ce travail de nature exploratoire, nous envisageons en conclusion les implications managériales et voies de recherche complémentaires en vue de possible travaux empiriques et de modélisation ultérieurs.

## **1/ Variables stratégiques et performances du distributeur à l'international, une synthèse de la littérature**

L'existence d'avantages compétitifs transférables constitue selon Heymer (8) une explication centrale de la multinationalisation. Avec Hunt et Morgan (9) nous distinguons l'avantage comparatif qui se situe au niveau des ressources internes de la firme, de l'avantage compétitif provenant de la confrontation de la firme avec le marché

Insérer schéma 1

Une telle posture méthodologique nous conduit à centrer la revue de littérature autour de trois thèmes principaux

- L'existence d'avantages comparatifs et compétitifs sur le marché de base comme pré requis à une internationalisation réussie,
- La recherche d'avantages compétitifs et comparatifs internationaux
- La prise en compte des résultats et performances attendus en liaison avec les décisions stratégiques qui sont prises et leur mise en œuvre sur le champ des opérations.

Insérer tableau 1

De ce tableau il ressort que les choix stratégiques préalables à l'internationalisation des distributeurs portent sur des facteurs clés : l'attitude des dirigeants, la maîtrise du concept de vente, le niveau de contrôle du canal, l'adaptation à l'environnement du pays cible, le choix du moment d'entrée et bien entendu l'expérience internationale acquise par la firme.

Les recherches identifiées marquent toutefois deux limites majeures ; elles s'intéressent pour l'essentiel à la phase d'entrée et non pas à l'ensemble du cycle d'internationalisation, Pré- entrée, entrée, croissance et repositionnement ; elles ne mesurent pas, sauf exception (Modèle éclectique de Dunning pour l'industrie (4), Gielens & Dekimpe, (7) pour la distribution) l'impact des choix stratégiques et des avantages compétitifs qui en résultent sur les performances obtenues par les distributeur à l'international.

## **2- Vers un cadre d'analyse dynamique**

Le cadre d'analyse théorique que nous proposons a été élaboré à partir de la revue de littérature, il s'appuie sur douze interviews en profondeur de dirigeants et développeurs internationaux d'enseigne de distribution opérant en France ainsi que d'études de cas approfondies portant sur les principales enseignes européennes de la distribution alimentaire et spécialisée. Les études de cas ont été réalisées dans le cadre d'un ouvrage collectif à paraître (3)

Pour s'internationaliser le distributeur doit maîtriser un (ou plusieurs) concepts /enseigne qui lui confèrent une série d'avantages compétitifs sur son marché de base (voir encadré 1)

### **Encadré 1 : Avantages compétitifs et mesure de la performance du distributeur à l'international**

La théorie de l'avantage comparatif et compétitif de la firme est présentée de manière synthétique par Hunt et Morgan (10) S'opposant à théorie néoclassique de la concurrence parfaite, la théorie de l'avantage comparatif considère que la concurrence est imparfaite et de force inégale selon les firmes impliquées ;

L'avantage d'une firme s'obtient par le double jeu d'un avantage comparatif au niveau de ses ressources internes financières, humaines informationnelles, relationnelles et organisationnelles et d'un avantage compétitif sur le marché par une meilleure adaptation aux attentes des acteurs. Les firmes qui combinent ces avantages obtiennent de meilleures performances financières, et une capacité à innover supérieure.

En adaptant ce cadre théorique aux problématiques du distributeur international, nous pouvons distinguer

- Les avantages comparatifs liés aux ressources de la firme: concept de vente, maîtrise des flux (physiques, financiers, d'information) capacités d'organisation à l'international, capacité à créer des relations durables et confiantes avec les acteurs internes et externes au réseau de vente.
- Les avantages compétitifs sur le marché : pertinence du choix quant au concept à internationaliser, adaptation du concept au pays, choix du moment opportun.

Les performances du distributeur à l'international peuvent être par ailleurs appréciées à différents niveaux en fonction des données disponibles :

- Marketing : Evolution du chiffre d'affaires, CA au mètre carré, part de marché, notoriété et image couverture du territoire dans le pays cible
- Economique : Marge commerciale, frais, résultats d'exploitation
- Financier : chiffre d'affaire/investissement, retour sur investissements

Toutefois l'existence d'un avantage compétitif local ne saurait suffire à l'internationalisation, encore faut-il dégager des avantages compétitifs internationaux se traduisant par une valeur ajoutée réelle au niveau des pays cibles.

Cette double évaluation par le distributeur de ses avantages compétitifs débouche sur des décisions stratégiques répondant aux questions quoi, où, quand, comment ?

- Quoi ? contenu du concept, mix enseigne, logistique, politique d'achat,
- Où ? choix du pays, localisation dans le pays,
- Quand ? Quelle est la bonne fenêtre stratégique pour entrer dans un pays ?
- Comment ? Quelles structures, quel mode d'entrée, quel mode de croissance ?

Ces choix sont ensuite mis en œuvre sur le plan opérationnel et se traduisent par des performances à mesurer. C'est la nature du lien entre avantage compétitif, décision stratégiques et performance internationale qui est au cœur de nos propositions.

Insérer Schéma 2

Le deuxième volet du cadre théorique proposé concerne le cycle de l'internationalisation du distributeur ; la mise en œuvre internationale des choix stratégiques est envisagée sous forme de séquences : pré- entrée, entrée, croissance et repositionnement

Insérer schéma 3

Certes, les séquences du cycle d'internationalisation du distributeur sont loin de se dérouler dans un ordre idéal mais en brûlant les étapes ou en prenant des décisions insuffisamment préparées de nature opportuniste, les distributeurs accroissent leur niveau de risque et la propension à l'échec. Comme le montrent nos interviews en profondeur, en initiant leur internationalisation, les distributeurs se fondent avant tout sur une culture d'enseigne, et notamment sur la conviction que celle-ci est transposable, rarement sur une vision globale.

**Encadré 2 : Phasage théorique du cycle d'internationalisation du distributeur**

La phase de préparation ou de pré -entrée suppose qu'un certain nombre de conditions soient réunies qui sont devenues, au fil de l'expérience acquise, autant de pré - requis à un succès par ailleurs non garantie sur le plan international. Ces facteurs concernent principalement le choix du concept à exporter supporté par une volonté à long terme de s'internationaliser, la recherche d'avantages compétitifs internationalisables, le choix du pays et le choix du mode d'entrée.

La phase d'entrée proprement dite concerne la localisation d'un premier emplacement et l'investissement qui lui est lié, la recherche de partenaires en cas de joint venture ou de franchise, le test du premier emplacement et son adaptation rapide aux attentes du marché local. Cette phase est le plus souvent marquée par un sur - investissement ou ticket entrée dont les coûts sont loin d'être toujours anticipés par les distributeurs. A cette étape la rentabilisation dans un délai considéré comme raisonnable par les détenteurs de l'entreprise constitue à son tour un pré- requis au passage à une phase de croissance.

Dans sa phase de croissance la firme cherche à acquérir une position sur le marché par exemple comme leader de sa catégorie, ce qui implique le développement du réseau dans le pays et l'implantation d'une logistique relativement autonome.

Enfin, la phase de repositionnement se traduit par une remise en cause du concept d'enseigne choisi, voire par l'adoption d'une stratégie multi - format dans le pays d'accueil. En effet, au cours de cette phase l'enseigne doit non seulement faire face à de nouveaux entrants internationaux, mais à la montée en puissances de concurrents locaux.



### 3- Sept propositions relatives à la phase de pré -entrée

La troisième partie de ce travail a pour but de dégager des propositions de liens possibles entre avantages compétitifs dans le pays source, avantages compétitifs internationaux, décisions stratégiques, et performances internationales des distributeurs ; elles découlent des sources utilisées, revue de la littérature, études de cas approfondies, interviews de développeurs internationaux, ce qui donne lieu à illustration à partir des verbatims les plus significatifs de l'analyse exploratoire.

Nous nous limiterons ici à la phase de pré- entrée tout en esquissant en conclusion des pistes de recherche concernant les autres phases du cycle : entrée, croissance et repositionnement.

Nous formulons ainsi sept propositions qui sont autant de pistes de recherche pour des travaux ultérieurs que nous avons articulés selon le modèle de Hunt et Morgan déjà cité en indiquant les principaux types d'avantages comparatifs (ressources) et compétitifs (marché) du distributeur ainsi que leur impact attendu en terme de performances qualitatives ou quantitatives.

Insérer tableau 3

**Proposition 1 : pour exister au plan international il faut d'abord avoir développé un concept fort sur son marché domestique.**

Chercheurs académiques et professionnels s'accordent pour considérer que l'existence d'un concept fort est un pré -requis à l'internationalisation réussie des enseignes.

Toutefois, le vocabulaire relatif au concept de magasin mérite d'être clarifié (voir encadré 3)

Il est clair que la distinction entre format et concept d'enseigne devient un enjeu compétitif majeur (voir tableau 3)

*« Nous avons dû rapprocher deux concepts sur le même métier « la lunette en une heure » au moment de l'acquisition de Vision Express au Royaume Uni; l'un, Grand Optical, s'appuie sur des emplacements exceptionnels, une implantation à haut niveau d'investissement, un niveau de service élevé (laboratoire intégré) axé sur la confiance du client et peu de publicité, l'autre, Vision Express, développe une politique*

*promotionnelle forte avec un budget publicité élevé mais beaucoup moins d'importance est attachée au service* » Jean Luc Sélignan, Grand Vision.

La force d'un concept peut être évaluée par différents critères de nature qualitative ou quantitative parmi lesquels, une forte différenciation perçue, une place parmi les leaders sur son univers d'activité, une rentabilité avérée qui permette de dégager les financements nécessaires aux débuts de l'internationalisation.

*« Il apparaît qu'un concept fort doit avoir réussi dans son pays d'origine, figurer parmi les leaders sur son créneau d'activité, être rentable et solide financièrement pour pouvoir perdre de l'argent à l'international* » Michel Pazoumian, Directeur de Procos

Pour sa part, le groupe Carrefour (rapport d'exercice 2002) définit la maîtrise de ses concepts par trois composantes :

- La maîtrise du modèle commercial (assortiment, politique discount, innovations)
- Economique (chiffre d'affaires et investissement au m<sup>2</sup>)
- Financier (pleine propriété ou location)

En second lieu, il convient de marquer l'importance du marché domestique comme base et garantie d'un développement ultérieur ; c'est grâce à la taille de son marché domestique que le leader mondial Wal - Mart peut se permettre des pertes considérables sur certains marchés comme le marché allemand. C'est le plus souvent le marché domestique qui assure pendant une longue période le développement international dans la phase d'entrée, et le garantit dans des phases ultérieures.

### **Encadré 3: concept format, formules des notions à clarifier**

Le produit magasin peut être considéré sous trois dimensions :

- Le format (parfois appelé métier par les professionnels), définition générique, exemple : l'hypermarché.
- Le concept d'enseigne qui associe une formule et un positionnement spécifique à l'enseigne : exemple, l'hypermarché Carrefour. La formule combine les éléments clés permanents constitutifs du mix enseigne, le positionnement se rapporte ici à la perception des consommateurs, une même formule peut être perçue différemment selon le pays.
- Le niveau d'adaptation locale au micro - marché, à la région, au pays, exemple : l'hypermarché Carrefour dans la région de Pékin.

Cette définition est illustrée dans le tableau 3 par quelques exemples d'enseignes internationales.

Un concept fort résulte le plus souvent d'une démarche d'innovation qui a trait non seulement au produit magasin lui-même, mais aussi aux méthodes de gestion des flux, aux modes d'organisation et aux processus relationnels qui lui sont liées.

### **Proposition 2 : Il ne suffit pas de disposer d'un concept fort pour qu'il soit exportable**

L'exportabilité d'un concept de vente réside dans sa capacité à créer de la valeur ajoutée réelle et perçue dans d'autres pays et d'autres cultures.

L'échec des hypermarchés «à la française» aux USA dans les années 1980 et 1990 a démontré que la valeur perçue d'un concept dans un pays ne pouvait se transposer à l'identique dans un autre pays.

*« Dans nos choix de pays, nous prenons en compte non seulement la distance géographique et culturelle, mais également l'acceptabilité de nos concepts dans ces pays. Jean Luc Sélignan – Grand Vision.*

Cette acceptabilité ne porte pas seulement sur le point de vente, mais également l'ensemble de son fonctionnement front office et back office. Ainsi la clientèle de Vision Express habituée aux promotions fréquentes a eu des difficultés à accepter le concept Grand Optical fondé sur le service est la qualité des emplacements ce qui a obligé le groupe Grand Vision à battre

provisoirement en retraite dans sa volonté d'imposer le concept français au royaume Uni. Dans le cas de Zara, le renouvellement rapide des modèles peut ainsi se traduire par des ruptures de stocks qui contribuent à accélérer la prise de décision du consommateur, le modèle présenté risquant de disparaître rapidement, on trouve ici encore un risque de non-acceptabilité du consommateur que Zara a su habilement contourner en théâtralisant la rareté potentielle provoquée par ces ruptures.

Evaluer l'exportabilité d'un concept et l'adapter au marché cible constitue donc une tâche importante, sachant que des correctifs interviendront inévitablement après la phase de test.

### **Proposition 3 : La combinaison d'un concept fort et d'un contrôle de la filière favorise la globalisation**

Le niveau de globalisation des entreprises peut être segmenté à différents niveaux, local, international, multinational, global

Par locale on entend une entreprise opérant sur un seul pays, internationale une entreprise opérant sur des pays proches géographiquement, multinationales des entreprises qui se développent sur plusieurs continents, enfin les entreprises globales sont présentes dans tous les types de culture avec un/des concepts relativement standardisés.

La globalisation est une tendance extrême et la réalité correspond davantage à une « glocalisation » synthèse entre globalisation et adaptation.

Si l'on veut toutefois dépasser le niveau descriptif de telles classifications il convient d'en identifier les déterminants. La combinaison des deux variables clés que est la force du concept (caractère unique, faible copiabilité, valeur ajoutée perçue sous différentes cultures) et le niveau de maîtrise de la filière (conception des marchandises, maîtrise des flux) permettent de hiérarchiser les niveaux de globalisation potentielle

On constate que les distributeurs les plus globaux (Zara, Yves Rocher, Ikea) se caractérisent par la combinaison de concepts forts et d'une maîtrise complète de la filière de la conception à la distribution; leur force réside notamment dans leur capacité à cumuler la marge du producteur, du grossiste et du distributeur.

Dans le cas de Wal-Mart, l'exportabilité tient moins à la force du concept qu'à la maîtrise des flux physiques financiers et d'informations que le groupe tente d'injecter progressivement au travers de ses politiques de rachat, notamment au Royaume Uni avec Asda et au Japon avec Seiyu.

#### **Proposition 4 : le développement international présuppose une conviction et une volonté à long terme**

La décision d'internationaliser une enseigne de distribution est fréquemment le fait d'un homme seul ou d'un petit groupe d'hommes : fondateurs actionnaires ou affilié local qui en prend l'initiative dans le cas des groupements d'indépendants. Il arrive que le décideur initial soit de plus actionnaire majoritaire et dirigeant.

*« Le premier magasin en Espagne à Pampelune en 1992 est une initiative individuelle d'adhérents du pays basque français avec un postulant espagnol »*

Hugues Etienne (Leclerc)

Notre enquête montre que la décision fondatrice de l'internationalisation s'appuie le plus souvent sur la conviction intuitive que le concept est transposable dans d'autres cultures parce qu'il fonctionne bien dans son pays d'origine (voir proposition 1)

*« Au début des années 70, M Yves Rocher considère que l'entreprise un concept et un savoir faire suffisamment fort en France pour aborder les pays limitrophes »* Arnaud Périssé (Yves Rocher)

Toutefois, de nombreux échecs sont attribuables à des décisions individuelles de nature opportuniste non étayées sur une stratégie préalable. Nous distinguons, pour notre part, opportunisme et opportunités, parfois confondues dans la littérature.

Il y a opportunisme lorsque la décision d'internationalisation et ses modalités concrètes sont prises en l'absence de critères rationnels, de l'expérience acquise et d'objectifs à long terme assortis d'une évaluation des risques.

Il y a opportunité lorsque le moment et les moyens choisis pour s'internationaliser permettent de remplir actuellement ou potentiellement les critères clés que la firme s'est fixée pour l'application du concept à l'international.

Deux types de causes peuvent entraîner des comportements opportunistes :

- Des causes internes, décisions irréfléchies des dirigeants dans le choix du pays ou du moment de l'internationalisation,
- Des causes externes parmi lesquelles la pression de la bourse, des analystes financiers, imitation d'actions concurrentes, opportunité d'emplacement proposé par un bailleur.

De tels comportements aboutissent souvent à des contre performances dans la phase d'entrée pouvant conduire à un retrait pur et simple ou un retard dans le passage à une phase de croissance. Le processus d'apprentissage permet toutefois de passer de l'opportunisme à la décision préparée. Après un premier temps marqué par des décisions opportunistes, un second temps comporte la définition d'objectifs, de groupes de pays, de missions préalables.

**Proposition 5 : la vitesse d'internationalisation est liée à la structure de l'entreprise**

Les indépendants associés et réseaux franchisés ne disposant pas de structures centrales de financement à l'international connaissent des rythmes de croissance moins rapides à l'international que les sociétés cotées en bourse, le nombre de pays investis s'accroît à un rythme modéré, dans chaque pays la montée en puissance du nombre de magasins se fait sur une durée plus longue.

A l'inverse, l'entrée en bourse des entreprises familiales peut être un accélérateur d'internationalisation le nombre de pays cible croît rapidement afin de parvenir à une visibilité internationale au regard des analystes financiers et des investisseurs; le nombre de magasins dans chaque pays devient un enjeu de crédibilité rapide de l'enseigne. Cependant un effet de rattrapage de la courbe de développement des indépendants et des franchises à l'international comparé à celui des sociétés cotées en bourse n'est pas exclu du fait du ralliement au réseau de points de ventes ou groupes de points de vente si le succès des premières implantations est établi

*«Le recrutement d'un adhérent à l'international prend plusieurs années ceci explique que les enseignes d'indépendants mettent plus de temps à monter en puissance dans un*

*pays, mais ensuite il y a un rattrapage des recrutements par effet « boule de neige »* « Hugues Etienne (Leclerc)

De façon générale, les enseignes à succursales utilisent le levier de la croissance interne ou celui du rachat, les enseignes d'indépendants privilégiant l'intégration et les alliances.

Les réseaux franchisés et d'indépendants associés ont besoin de plus de temps pour s'installer dans un nouveau pays, mais leur sortie est plus difficile dans la mesure où elle met en cause les investissements personnels de leurs adhérents.

A contrario, si la cotation en bourse peut constituer un accélérateur à l'entrée, un effet coupe-ret en cas de difficultés peut intervenir privant le management mis en place d'un délai suffisant d'obtention des résultats.

**Proposition 6 : L'internationalisation est plus facile dans les pays en développement que dans les pays matures**

La difficulté d'accès aux marchés matures comme les Etats- Unis, l'Allemagne et le Japon sont particulièrement sensibles s'agissant des concepts à spectre large insuffisamment différenciés.

Les hypermarchés «à la française» ont dû renoncer, à ce jour, à pénétrer dans les pays matures ou y connaissent d'importantes difficultés.

Les marchés matures sont en effet caractérisés par une saturation en grande distribution, une compétition interne très élevée intra-type et inter-type. Seuls des concepts fortement différenciés, voire uniques ont des chances sérieuses de s'y imposer.

Certains réseaux perçus comme de luxe ont pu se rentabiliser rapidement dans des pays réputés pauvres mais récemment ouverts à l'investissement international, c'est le cas de Séphora, enseigne pour laquelle la Pologne a constitué le premier pays rentable à l'international. Certes, le réseau américain a finalement atteint son seuil de rentabilisation en terme de marge opérationnelle, mais après une longue période de tâtonnement. Quant à l'Allemagne et au Japon, deux pays matures, Séphora a dû y renoncer

Insérer schéma 4

**Proposition 7 : Le choix du mode d'entrée est lié à la proximité culturelle et géographique des pays source et cible**

Les expériences de nombreuses enseignes montrent qu'elles se sont d'abord développées la première fois dans un pays géographiquement et/ou culturellement proche.

La proximité géographique est aisée à définir : pays ayant une frontière commune (Canada - USA - Mexique, France Belgique, Suède- pays scandinaves)

La proximité culturelle (ou distance psychique) est par nature plus complexe, les principales composantes en sont :

- La langue (identique ou très proche)
- Les hommes et leurs pratiques (managers, prestataires ou consommateurs)
- L'image du pays source dans le pays cible ; au Portugal, la France a une image culturellement forte, ce qui a facilité l'implantation de la Fnac ; à l'inverse, l'image de produits de luxe de la France a brouillé l'ouverture de Carrefour au Japon.

Toutefois, un contrôle ex-post de la proximité culturelle est indispensable ; ainsi, l'Italie est souvent donnée comme proche culturellement de la France -au nom de sa latinité- mais l'expérience tend à montrer que les enseignes françaises ont mis beaucoup de temps à franchir la frontière et s'établir durablement au-delà des Alpes. Quand les proximités géographiques et culturelles s'avèrent réelles, le succès peut être immédiat et durable comme le montrent performances réalisées par la Fnac et Yves Rocher en Belgique.

Les enseignes choisissent le type de mode d'entrée dans un pays en fonction des proximités géographique et culturelle ressenties ou analysées ; plus le risque ou l'incertitude est élevé, moins l'enseigne investit sur ses propres fonds. A l'inverse, Séphora, qui avait pratiqué la croissance interne au Japon, éloigné géographiquement et culturellement, n'a pu obtenir les réinvestissements nécessaires à sa croissance et a pris la décision de quitter ce pays.



L'une des manières d'entrer sur un marché mature consiste à racheter une enseigne, si possible parmi les leaders sur ce marché, ce qui permet de bénéficier immédiatement d'un effet de taille. Cependant le rachat suppose l'intégration par l'acheteur de cultures d'entreprise, voire de concepts différents, ce qui peut allonger le délai de rentabilisation du réseau. Le rachat suppose également d'importants investissements de « mise aux normes » qui doivent être intégrés dans le calcul du retour prévisionnel d'investissements.

Grand Vision, dont l'objectif est de développer une formule au niveau européen, a racheté Vision Express au Royaume-Uni. Après plusieurs années d'exploitation et une tentative de suppression de l'enseigne Vision Express au profit de Grand Optical, enseigne du pays source, il a fallu constater que la fusion des concepts et cultures est plus lente que prévu.

*« Modifier un concept existant avec sa clientèle existante est plus long que de créer un magasin en partant de rien » Jean Luc Sélignan, Grand Vision.*

### **Implications managériales : pré requis et organisation du distributeur à l'international**

Les interviews et études de cas réalisées au cours de cette recherche font apparaître un consensus à valider par des travaux empiriques ultérieurs autour des facteurs clés de réussite de l'internationalisation qui comportent des pré-requis, et des seuils critiques un passage à atteindre à chaque phase du processus pour permettre un passage réussi à la phase suivante ;

Insérer tableau 4

Pendant la phase de préparation ou de pré-entrée, les pré requis concernent principalement l'évaluation des avantages compétitifs du concept à exporter dans le pays source, sa parfaite maîtrise tant en front office qu'en back-office, la recherche d'avantages compétitifs exportables, le choix du pays et le choix du mode d'entrée en fonction de l'acceptabilité prévisible de l'enseigne dans le pays cible.

La phase d'entrée proprement dite concerne la localisation et la rentabilisation du premier emplacement, la recherche de partenaires en cas de joint venture ou de franchise, le test du premier emplacement et son adaptation agile aux attentes du marché local. Cette phase est le

plus souvent marquée par un sur - investissement ou ticket entrée qui est loin d'être toujours anticipé par les distributeurs. A cette étape la rentabilisation dans un délai considéré comme raisonnable par les détenteurs de l'entreprise constitue à son tour un pré- requis au passage à une phase de croissance.

Une seconde série d'implication managériale suppose la mise en place d'une organisation et de moyens évitant les pratiques opportunistes tout en permettant de saisir les opportunités. Cela nécessite de la part de l'entreprise une définition claire du noyau *intangible* constitutif du concept à exporter ainsi que les adaptations à envisager par pays.

Une troisième série d'implications managériales concerne l'organisation internationale de l'entreprise tant au niveau des structures, du recrutement, des méthodes de reporting, de suivie /assistance au management local, que des modes de décision. Ceci afin de pouvoir s'implanter, contrôler , réagir rapidement ; la flexibilité de l'entreprise face à un environnement changement constituant l'un des facteurs clés de succès.

En quatrième lieu, l'internationalisation est une décision de long terme et en tant que telle nécessite une implication permanente des dirigeants et surtout de la direction générale ainsi que des actionnaires.

Il s'agit enfin de mettre en place un système de benchmarking et de remontées des informations permettant à l'ensemble de l'organisation, et pas seulement à quelques collaborateurs, de participer au processus d'apprentissage de l'internationalisation.

### **Limites de l'analyse et implications recherches**

Les propositions que nous avons formulées reposent sur des données qualitatives et d'expériences perçues d'un échantillon limité de firmes de distribution. Si les études de cas qui ont servi à la recherche sont internationales, les interviews de dirigeants se limitent essentiellement à des entreprises opérant à partir du territoire français, ce qui peut introduire certains biais de comportement culturel.

De plus, dans le cadre de cet article nous nous sommes limités pour des raisons de place à la phase de pré - entrée, d'autres pistes de recherche seront à mener relatives aux phases postérieures afin de déployer les aspects dynamiques de la modélisation à mettre en place :

Dans la phases d'entrée, il conviendrait de mesurer l'impact de la localisation et du lancement de la première implantation sur les performances à court et à moyen terme de l'enseigne, le rôle des canaux éclaireurs déjà implantés dans le pays cible, comme par exemple la vente directe et la vente par catalogue, sur les performances des premiers points de vente magasins, l'avantage du premier entrant sur un format donné.

Dans la phase de croissance : pourraient être évalué l'impact de la transposition/adaptation de la culture d'enseigne, le rôle de la croissance du réseau dans le pays source sur les potentialités et limites de développement à l'international.

Dans la phase de repositionnement : pourraient être identifiés la capacité du distributeur à anticiper les changements concurrentiels dans le pays cible, sa capacité à développer les synergies régionales en terme de logistique, de communication et de ressources humaines, enfin sa capacité à combiner une stratégie multi -formats et multi –canaux en relation avec les performances obtenues

Nos propositions constituent un faisceau de pistes de recherche qui pourront être testées sous formes d'hypothèses dès lors que chacune des variables aura été opérationnalisée et traitée sur une base quantitative sur des échantillons internationaux d'individus et d'entreprises. Certaines de ces pistes pourront donner naissance à une modélisation, les auteurs étant conscients de la difficulté et de l'étendue de la tâche rendue possible par des études exploratoires telles que celle que nous venons de présenter.

## Références bibliographiques

1. Brouthers L, Brouthers K.D, Werner S. (1999) Is Dunning Eclectic Framework Descriptive or Normative? *Journal of International Business studies*, 30, April, 831-844
2. Bernard D. (2002) Conférence au colloque Etienne Thil, Actes Vol2, *colloque Etienne Thil*, IUP de La Rochelle
3. Dupuis M in Dawson J & Al. (2004) *Internalisation of retailing, concepts and cases*, Routledge, London ( à paraître)
4. Dunning JH. (1988) the eclectic paradigm of international production, a restatement and some possible expansions. *Journal of international Business Studies*, March, 1-31.
5. Dupuis M. Prime N. (1996) : Internationalisation du produit magasin, le prisme culturel *Revue française du Marketing*, n°157-158,160-169.
6. Dupuis M, Clarck R. Sang Chul Choi.. (2005) : Understanding the retail internationalisation process : a study of Carrefour, in Dawson J. & Al, *Internationalisation of retailing, Concept and Cases*, Routledge, London ( à paraître)
7. Gielens K, Dekimpe MG. (2001): Do international entry decisions of retail chain matter in the long run? *International Journal of Research in Marketing* 18, 235-239
8. Heimer S. (1968) La grande corporation internationale, *La Revue économique*
9. Hunt SD, Morgan RM. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing* 59, April, 1-15.
10. Pederzolli D. (2001) *Elaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes( IGR-IAE)
11. Vida I, Reardon J, Fairhurst A. (2000) Determinants of International Retail Involvement: the case of Large US Retail Chains, *Journal of International Marketing*, 8-4, 37-60.

**Tableau 1 -Décisions stratégiques et performances attendues :  
Synthèse de la littérature**

<b>Auteurs</b>	<b>Contenu</b>	<b>Variables prises en compte</b>	<b>Résultats et performances attendues</b>
Dunning (1981)	Modèle éclectique et prédictif relatif à l'impact du mode d'entrée des firmes à l'international	Avantages comparatifs liés à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Propriété des actifs</li> <li>• La Localisation des facteurs</li> <li>• L'Internationalisation</li> </ul>	Optimisation du retour sur investissement
Dupuis & Prime (1996)	Concept du prisme culturel déformant les avantages compétitifs du pays de base dans le pays cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le consommateur</li> <li>• Le produit magasin</li> <li>• Le réseau interne</li> <li>• Le réseau externe</li> <li>• L'environnement général du pays</li> </ul>	Optimiser ses avantages compétitifs dans les pays cible
Vidal & Al (2000)	Recherche des avantages compétitifs susceptibles de déterminer un engagement international durable des distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concept de distribution</li> <li>• La logistique</li> <li>• La connaissance des marchés</li> <li>• L'expérience internationale</li> <li>• L'attitude des managers</li> <li>• La taille du distributeur</li> </ul>	Capacité de s'investir à long terme sur les marchés internationaux
Pederzoli (2001)	Identification des variables stratégiques de l'internationalisation des firmes de distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formule de magasin</li> <li>• Niveau de contrôle du canal</li> <li>• Pertinence des marchés visés</li> <li>• Niveau de concurrence des marchés</li> </ul>	Choix stratégiques déterminants le succès international
Giens & Dekimpe (2001)	Analyse des décisions stratégiques relative à la phase d'entrée dans les pays cible et de leur impact sur les performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'échelle d'entrée</li> <li>• Le mode d'entrée</li> <li>• L'ordre d'entrée</li> <li>• L'adaptation du format de distribution</li> <li>• La familiarité de la société mère avec le format choisi pour pénétrer un marché</li> </ul>	Lien causal entre décision d'entrée et les performances obtenues (niveau des ventes et ventes au m2)

**Tableau 2 Format, concept d'enseigne et niveau d'adaptation : quelques exemples**

Enseigne	Format	Formule	Positionnement perçu pays source	Niveau d'adaptation
	Concept			
Carrefour	Hyper	Bas prix, tout sous le même toit, accès facile	Qualitatif Innovation par l'offre	Elevé
Wal - Mart	DDS*	Coûts minimum /logistique performante	Every Day Low Price	Faible à moyen
Zara	GSS habillement**	Mode petit prix	Branché, populaire	Faible
Ikea	GSS cadre de vie	Meubles emporter et monter soi-même	Bas prix, design spécifique	Faible
Fnac	GSS culture	La culture en un seul lieu	Statut et compétence	Moyen
Grand Optical	GSS optique	Lunette en une heure	Choix, service	Moyen
Yves Rocher	PSS bien être ***	Combinaison VPC/magasins	Produits naturels Prix accessibles	Faible

\*DDS : Discount Department Store, \*\* GSS: Grande surface spécialisée

\*\*\* PSS : petite surface spécialisée

**Tableau 3 : Propositions relatives à la phase de pré entrée**

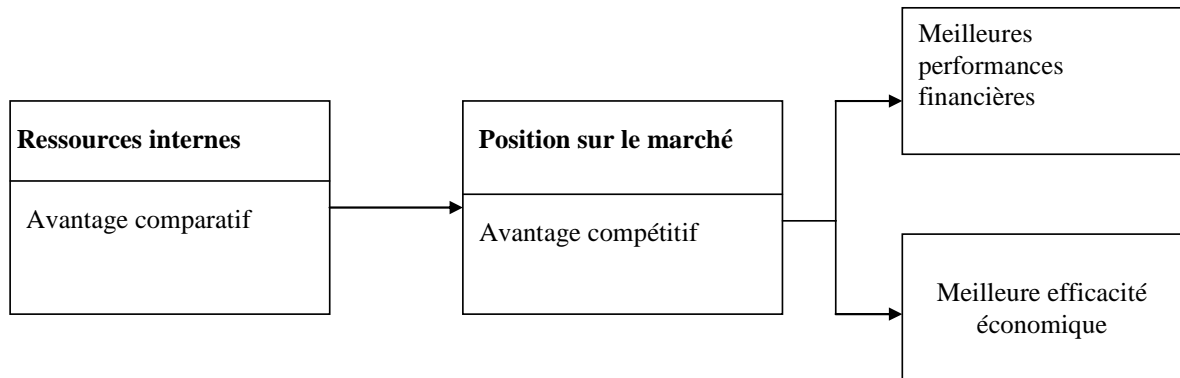
<b>Propositions</b>	<b>Variables</b>	<b>Mesure de performance</b>
	<b><u>Ressources de l'entreprise</u></b>	
1	Force du concept	Leadership dans sa catégorie, notoriété, rentabilité
2	Exportabilité du concept	Test international
3	Niveau de contrôle de la filière	Achat, logistique, marques contrôlées
4	Volonté à long terme des dirigeants	Prise de risque à long terme
5	Structure de l'entreprise	Indépendants, coopératives/succursalistes
	<b><u>Position sur le marché</u></b>	
6	Choix du pays	Facilité d'entrée
7	Choix du mode d'entrée	Vitesse de développement dans le pays cible

Tableau 4 Pré requis et seuils critiques du processus d'internationalisation

	<b>Pré requis</b>	<b>Seuils critiques</b>
<b>Pré entrée</b>	Concept fort sur le marché domestique Valeur ajoutée internationale	Taille du réseau et rentabilité sur le marché domestique Taille du marché cible
<b>Entrée</b>	Valeur ajoutée dans le pays cible	Acceptabilité et rentabilité et adaptation de la première implantation dans le pays cible
<b>Croissance</b>	Capacité à figurer parmi les leaders dans le pays cible	Taille critique du réseau Rentabilisation du réseau
<b>Repositionnement</b>	Capacité à renouveler le concept et/ou développer une stratégie multi-format, multicanaux, multi structure	Rapidité de test et de généralisation du format renouvelé sur l'ensemble du territoire du pays cible



**Schéma 1** : lien entre avantages compétitifs de la firme et performance



*Source : d'après Hunt & Morgan (1995)*

Schéma 2- Le cadre d'analyse

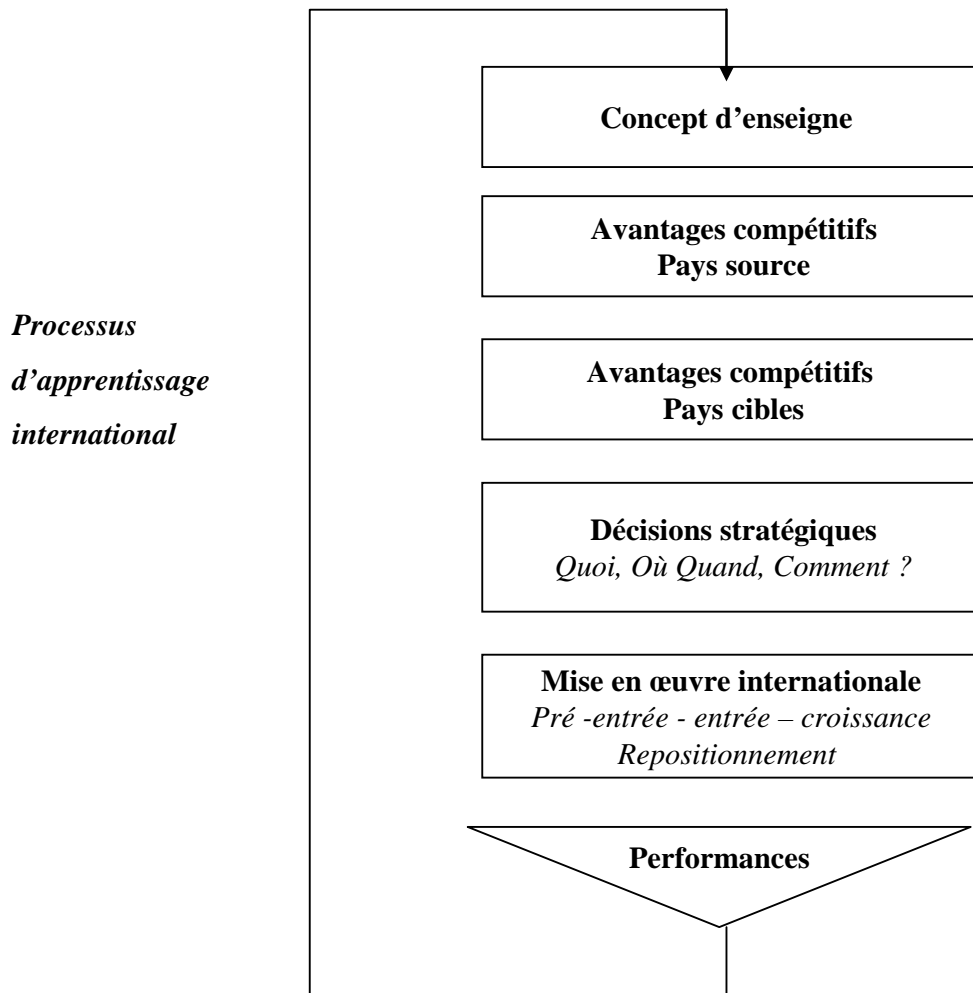
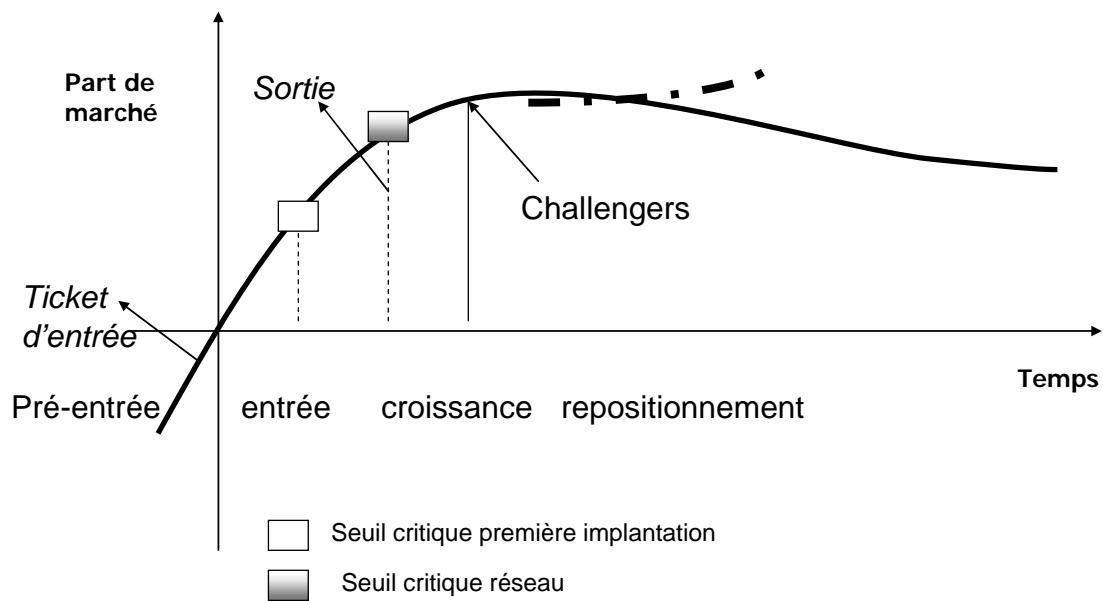
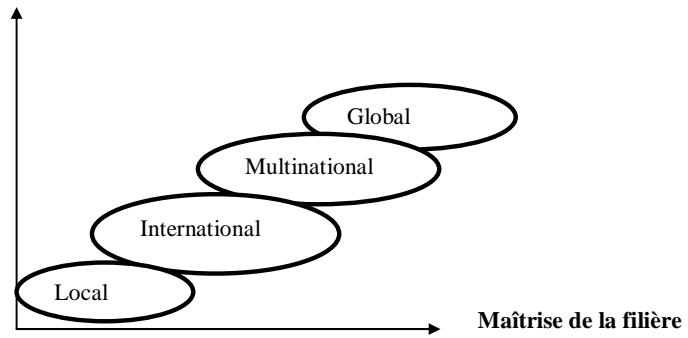


Schéma 3-  
Cycle théorique l'entreprise de distribution dans un pays cible



### schéma 4 - Niveau de globalisation

Force du concept



### Schéma 5 - Segmentation des marchés cibles

