



Stratégies des distributeurs

Plan de la présentation

- 1 - Définition de la stratégie des distributeurs
- 2 - Les méthodes d'analyse de portefeuille
- 3 - Panorama des stratégies des distributeurs
- 4 - La stratégie discount (domination par les coûts)
- 5 - Les stratégies de différenciation
- 6 - Les stratégies d'internationalisation
- 7 - Conclusion

© Marc Benoun, 2008



2

Nous allons maintenant étudier les stratégies mises en œuvre par les distributeurs.

Après avoir donné dans le point 1 la définition de la stratégie et présenté dans le point 2 les principales méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, nous dresserons, dans le point 3, le panorama des stratégies qui peuvent être déployées par les distributeurs, puis nous nous concentrerons dans les points 4, 5 et 6 sur les stratégies les plus souvent appliquées: le discount, la différenciation et l'internationalisation.

Le point 7 envisagera l'avenir des stratégies des distributeurs.

Définitions générales

Définition 1 : “Ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise.”

Elie Cohen, *dictionnaire de la gestion*, Éditions la Découverte (1994).

Définition 2 : “Ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et génératrices de résultats d'exploitation et de liquidités.”

Francis J. Gouillart, *Stratégie pour une entreprise compétitive*, Economica (1989).



Avant de proposer une définition de la stratégie des distributeurs, nous vous proposons deux définitions de la stratégie en général.

La définition 1 insiste sur le fait que la stratégie traite des grandes orientations de l'entreprise et des structures qu'il faut mettre en place pour réaliser les buts de l'organisation.

La définition 2 : insiste sur le but des décisions stratégiques, à savoir l'obtention de positions concurrentielles fortes, défendables à long terme et génératrices de profit pour l'entreprise.

Définition de la stratégie d'un distributeur

“Décisions concernant l'optimisation de l'allocation des ressources entre formules, afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable, générateur de profit à long terme et reposant sur la mise en œuvre d'une ou plusieurs stratégies génériques.”

M.Benoun (1997)

© Marc Benoun, 2008



4

La stratégie des distributeurs consiste :

- 1) À procéder à une l'allocation optimale des ressources entre les différentes formules de distribution en vue
- 2) d'obtenir un avantage concurrentiel durable et générateur de profit
- 3) En appliquant une ou plusieurs stratégies génériques au sens de Porter, le célèbre professeur de stratégie de la Harvard Business School, c'est-à-dire la domination par les coûts ou la différenciation.

Principaux éléments de la stratégie des distributeurs

- 1 - Choix du ou des domaines d'activité
- 2 - Choix d'une ou plusieurs formules de distribution(engagement/désengagement)
- 3 - Choix des objectifs financiers et marketing
- 4 - Choix des modes d'avantages concurrentiels
- 5 - Allocation des ressources entre les différentes formules

© Marc Benoun, 2008



5

La démarche d'élaboration de la stratégie des distributeurs comprend cinq étapes

1 - Choix du ou des domaines d'activité . Trois possibilités sont envisageables : domaine alimentaire, domaine non alimentaire, ou alimentaire et non alimentaire. Remarquons qu'il existe très peu de groupes présents à la fois dans l' alimentaire et le non alimentaire.

2 - Choix d'une ou plusieurs formules de distribution L'entreprise de distribution devra déterminer si elle souhaite être présente dans une ou plusieurs formules. Dans quelles formules elle devra investir et de quelles formules elle devra se retirer

3 - Choix des objectifs financiers et marketing. L'entreprise devra déterminer ses objectifs financiers (bénéfice net / chiffre d'affaires, rentabilité des capitaux investis) et marketing (chiffre d'affaires, part de marché)

4 - Choix des modes d'avantages concurrentiels. L'entreprise devra faire le choix entre le discount ou la différenciation

5 - Allocation des ressources entre les différentes formules. Les ressources globales financières et humaines devront être réparties entre les différentes formules

2 - Les méthodes d'analyse de portefeuille

- Ansoff
- BCG 1 et BCG 2
- Mc Kinsey- General Electric
- Porter

© Marc Benoun, 2008



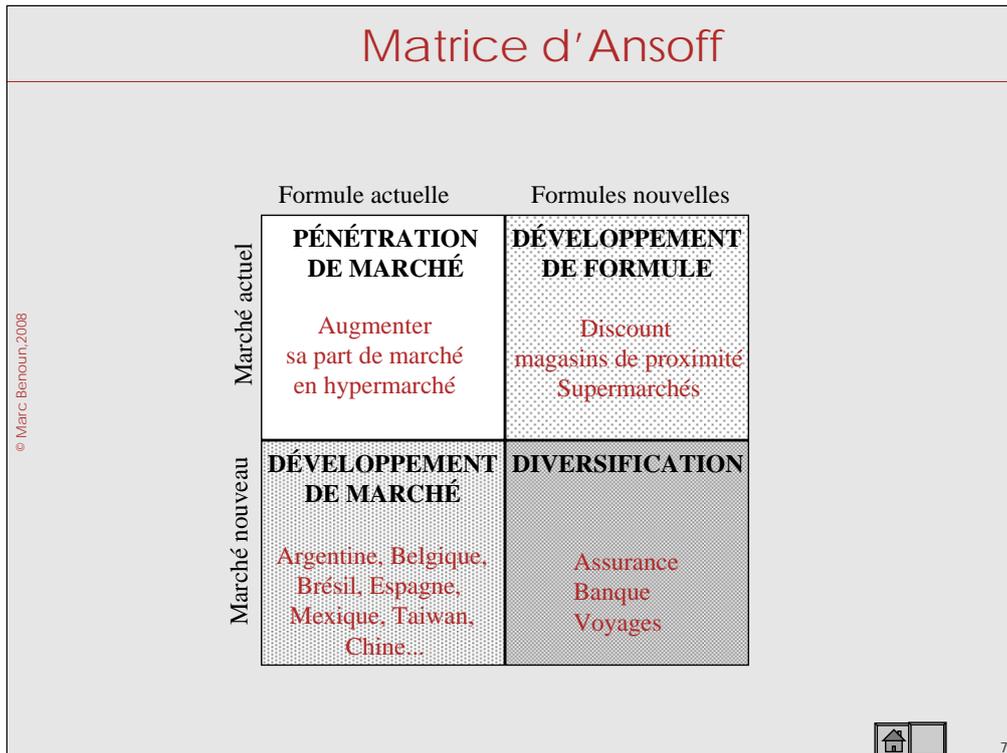
6

Il existe différentes méthodes pour analyser l'ensemble des activités, c'est-à-dire le portefeuille des activités d'une entreprise ou d'un groupe industriel ou de distribution.

Ces méthodes sont au nombre de cinq :

- Ansoff
- BCG 1 et BCG 2
- Mc Kinsey - General Electric
- Porter

Nous allons vous présenter successivement ces méthodes



Historiquement la première méthode est connue sous le nom de matrice d'Ansoff , nom d'un professeur américain de stratégie.

L'adaptation de la matrice d'Ansoff à la distribution peut être ainsi présentée.

En colonne : la formule actuelle (la formule qui a été appliquée à l'origine de l'entreprise) et les formules nouvelles.

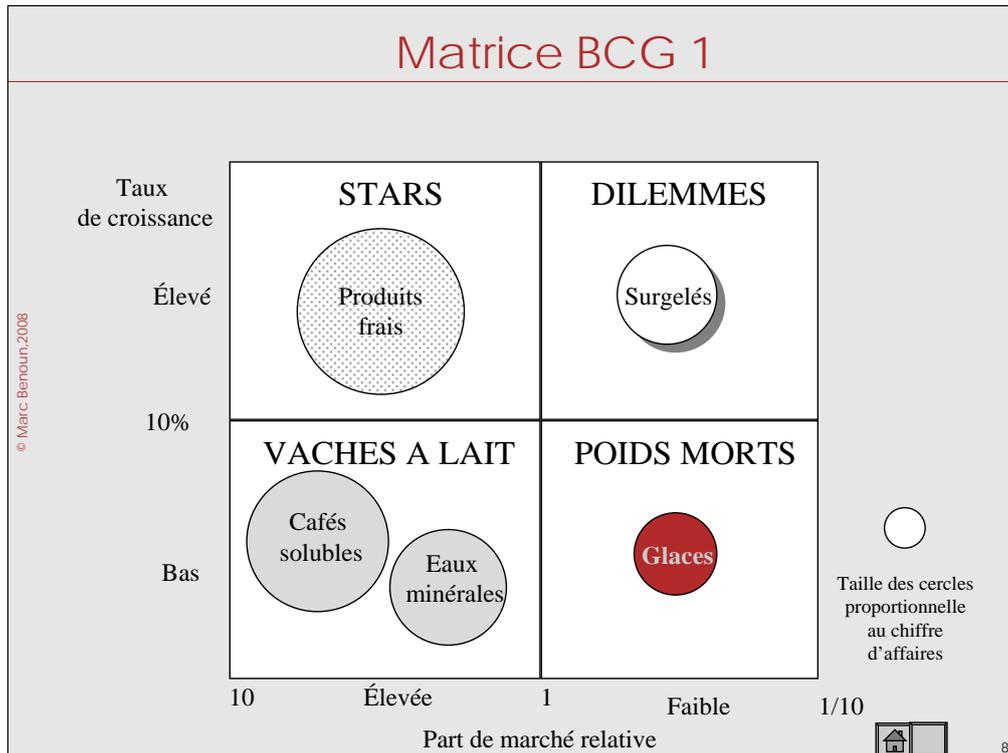
En ligne : le marché actuel (c'est-à -dire le marché originel de l'entreprise) et le marché nouveau.

Le croisement entre les lignes et les colonnes définit quatre cases : pénétration de marché, développement de formule, développement de marché et diversification.

Les dirigeants de l'entreprise doivent répartir les moyens dont ils disposent entre pénétration de marché, développement de formule, développement de marché et diversification.

L'application de cette matrice à Carrefour donne les résultats figurant en rouge sur le schéma.

Actuellement Carrefour porte ses efforts sur le développement de marché et essaye d'exporter les différentes formules qu'il exploite dans la plupart des pays où le groupe est présent.



La matrice BCG 1 désigne la première méthode mise au point par le Boston Consulting Group pour analyser le portefeuille d'activités des entreprises.

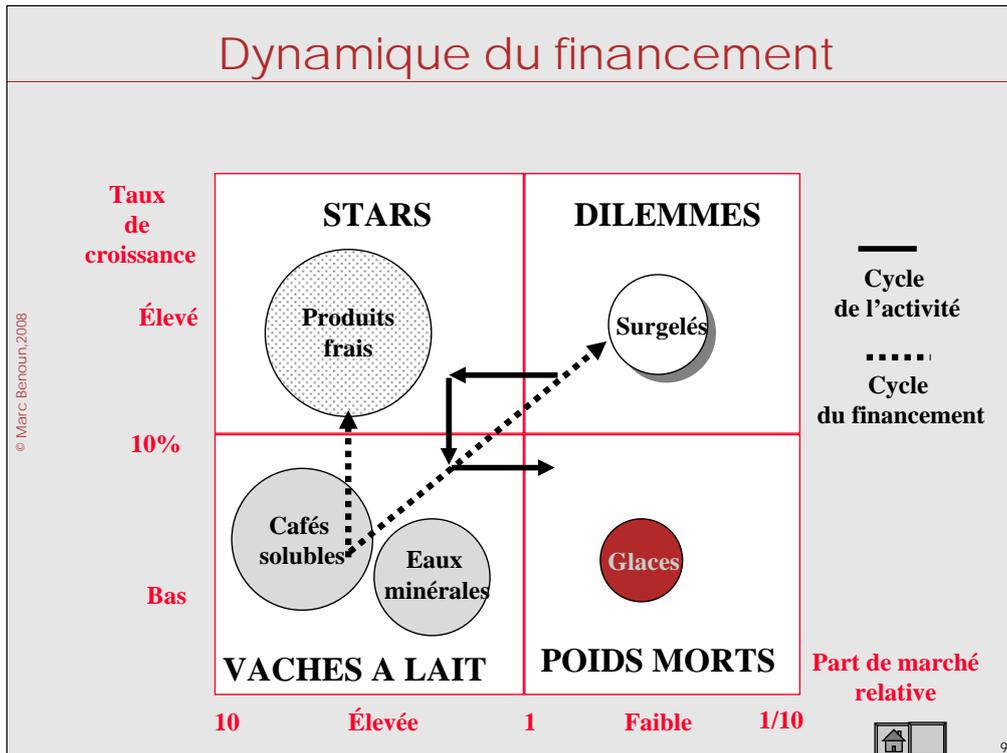
En Abscisse on porte la part de marché relative (part de marché valeur de l'entreprise par rapport à la part de marché du leader) .Deux cas sont envisageables ou l'activité considérée a une part de marché supérieure à 1 (on dira dans ce cas que la part de marché relative est élevée) ou sa part de marché relative est inférieure à 1 (on dira dans ce cas que la part de marché relative est faible)

En ordonnée on porte le taux de croissance prévisionnel. Deux cas sont possibles :soit le taux est supérieur à 10 % (on qualifie alors le taux de croissance d'élevé) soit le taux est inférieur à 10 % (on qualifie alors le taux de croissance de faible).

On a ainsi défini quatre cases : les stars, les dilemmes, les vaches à lait et les poids morts.

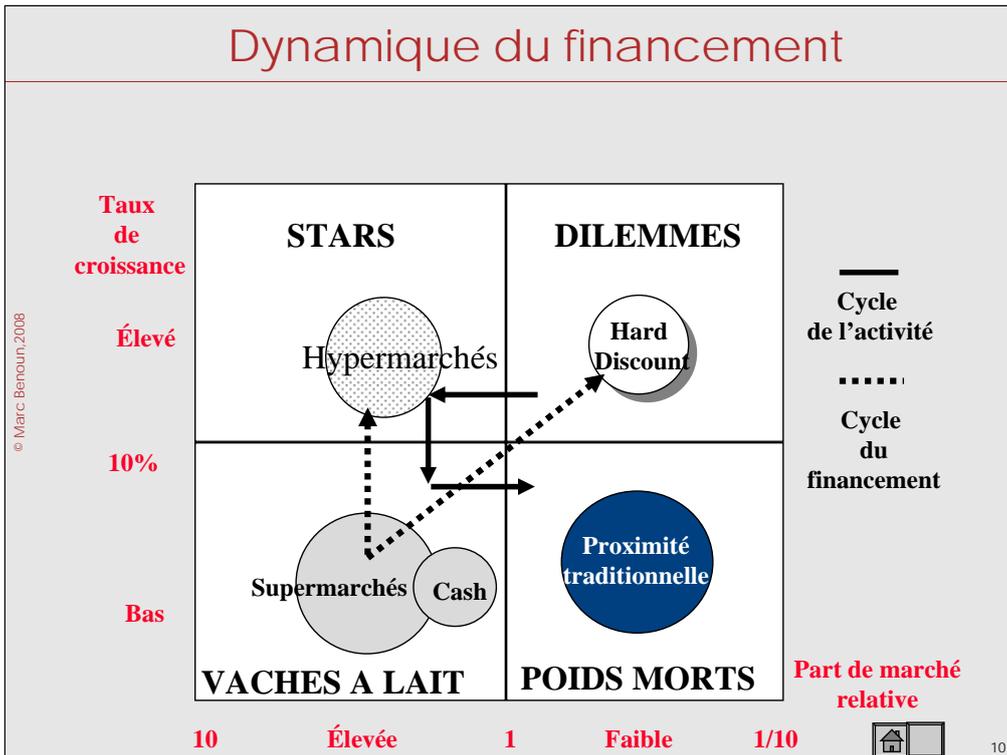
Si on applique la matrice BCG 1 à un groupe industriel fictif qui résulterait de la fusion entre Nestlé et Danone on obtiendrait les résultats figurant sur le schéma figurant à l'écran.

Le modèle du BCG première première méthode repose sur l'idée d'économies d'échelle (plus on produit par rapport à la concurrence moins les coûts sont élevés)

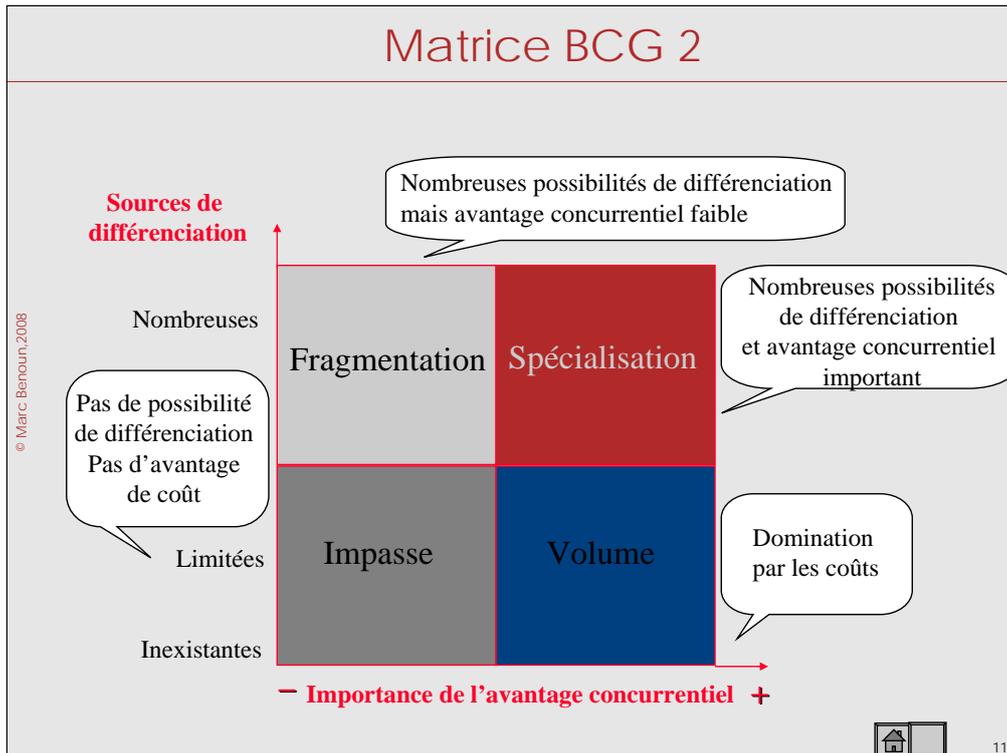


Ce schéma montre d'une part le cycle des activités : un produit passe de la case dilemmes, à la case star par un gain de la part de marché relative, puis de la position star à la position vaches à lait car avec le temps le taux de croissance faiblit; enfin de la case star à la case poids morts si le produit est négligé et que la concurrence fait plus d'efforts que l'entreprise analysée.

En ce qui concerne le financement, les vaches à lait servent à financer les stars qui étant donné la situation concurrentielle doivent être soutenus ainsi que les dilemmes qui nécessitent des investissements en vue d'une augmentation de leur part de marché relative.



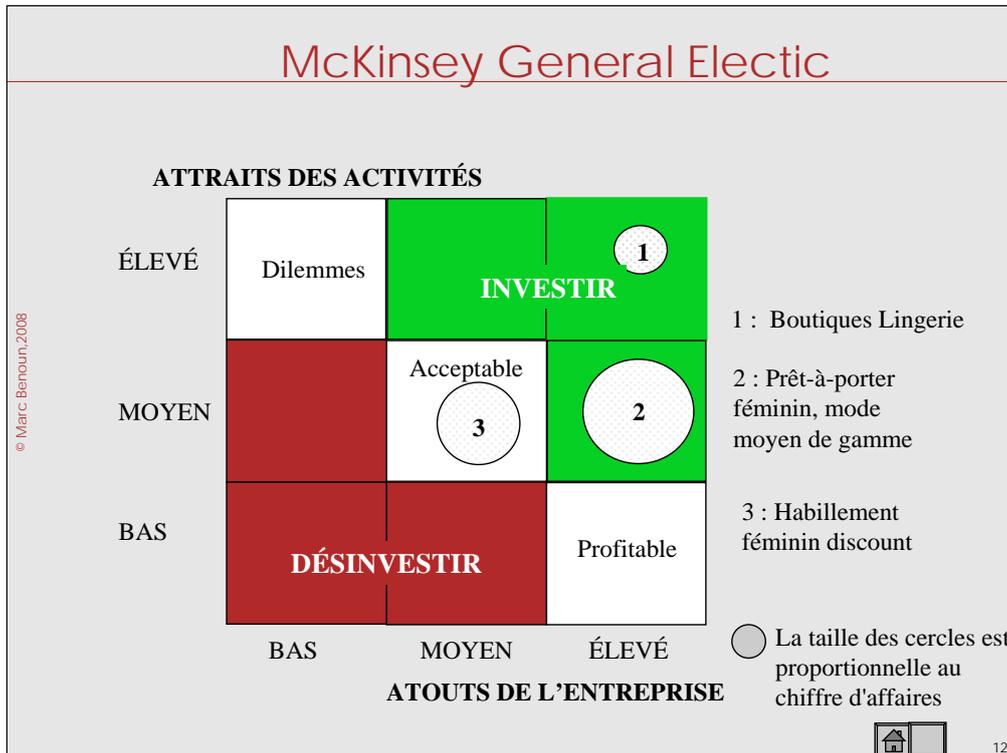
A titre d'exemple, dans le domaine de la distribution nous présentons sur ce schéma la situation, en 2001, du portefeuille d'activités d'un groupe de distribution imaginaire qui intervient au niveau mondial et exploite cinq formules de distribution.



La matrice BCG 2 présente une typologie des industries..

En abscisse on porte l'importance de l'avantage concurrentiel et en ordonnées le nombre de sources possibles de différenciation.

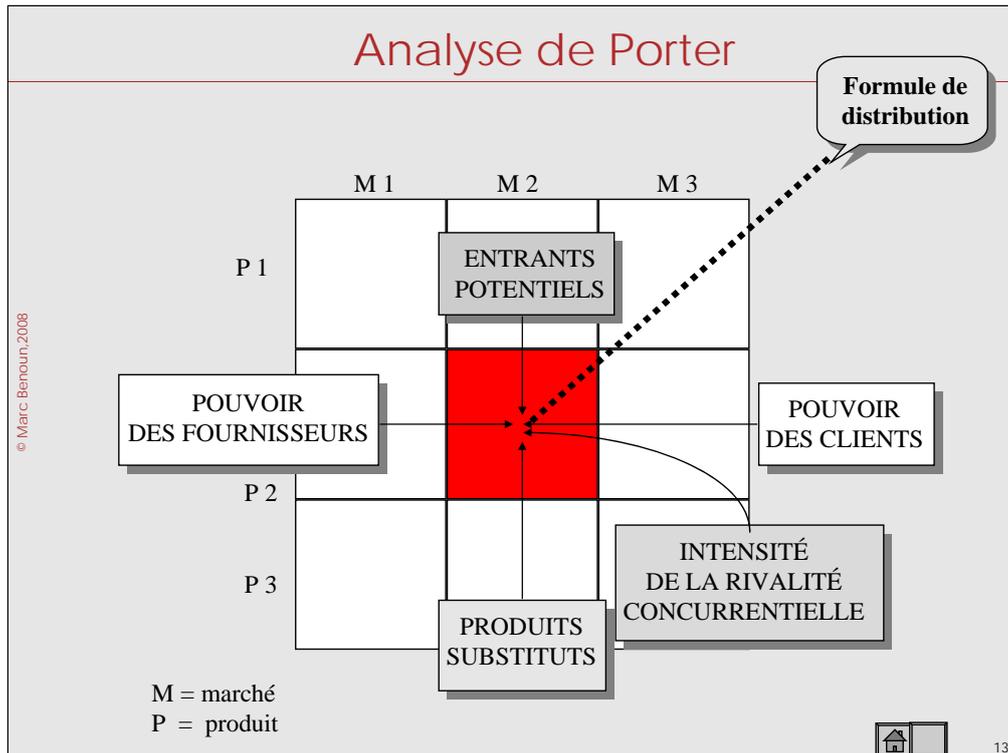
On définit ainsi quatre types d'industries et de stratégies : la fragmentation, la spécialisation, les industries en impasse et les industries de volume.



La société McKinsey, concurrente du BCG a mis au point une méthode d'analyse du portefeuille d'activités des entreprises connue sous les noms de matrice McKinsey ou matrice McKinsey General Electric, car cette méthode a été utilisée pour la première fois à la General Electric ou encore sous le nom de matrice attraits-atouts.

la méthode McKinsey est la suivante :

- 1) Sur l'axe des ordonnées on porte l'attractivité des différents produits (ou formules de distribution) qu'exploite l'entreprise. L'attractivité résulte d'un jugement multi critères (importance du marché potentiel, taux de croissance, intensité concurrentielle...) d'un groupe experts. Il existe trois niveaux d'attractivité bas, moyen, élevé
- 2) Sur l'axe des abscisses on fait figurer les atouts de l'entreprise, c'est-à-dire les atouts que possède l'entreprise pour réussir dans chacune des formules considérées. Les atouts sont déterminés par un groupe d'expert et évalués en bas, moyen, élevé.
- 3) On positionne sur les neuf cases de la matrice les formules exploitées par l'entreprise
- 4) On est alors en mesure de déterminer les formules sur lesquelles il faut investir et celles dont on doit essayer de se dégager.

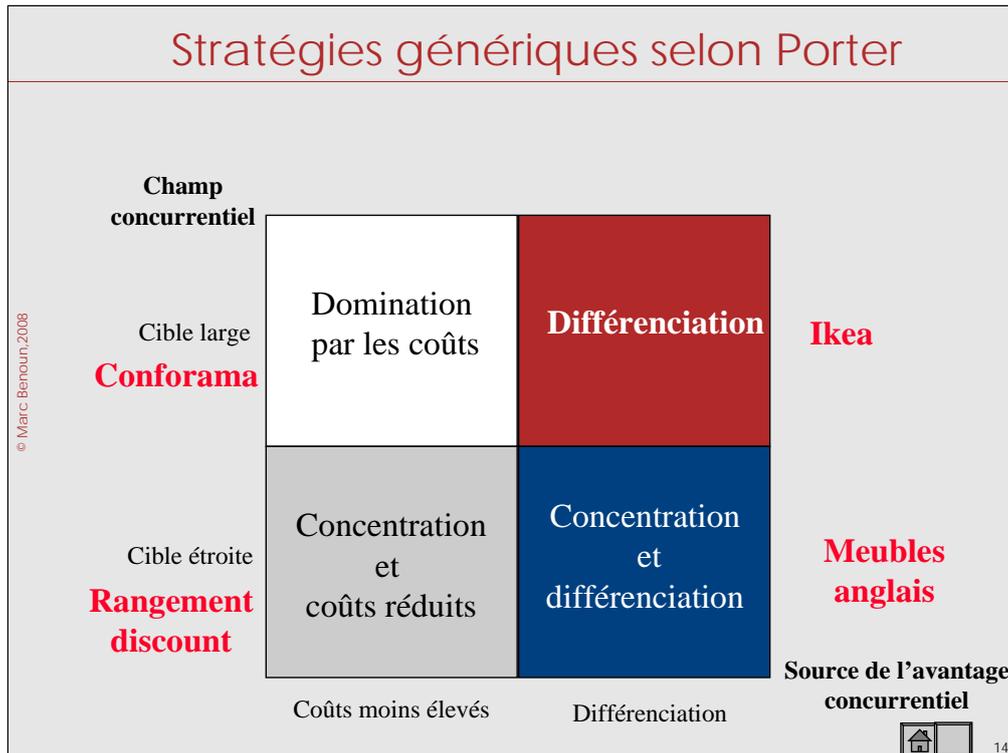


Michael Porter propose de passer en revue pour chaque activité de l'entreprise ce qu'il appelle les cinq forces de la concurrence.

Ces cinq forces sont : le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des clients, les possibilités d'entrants potentiels, les risques de produits substitués et enfin l'intensité de la rivalité concurrentielle.

Une activité est d'autant plus attractive que le pouvoir des fournisseurs et des clients sont faibles, qu'il n'existe pas de menace de nouveaux entrants, qu'il n'existe pas de produits substitués et enfin que l'intensité concurrentielle est faible.

Après avoir analysé les cinq forces de la concurrence pour chacune des activités (ou formules de l'entreprise) l'analyste sera en mesure de hiérarchiser les activités de l'entreprise de la plus attractive à la moins attractive.



Pour Michael Porter il existe deux grands types de stratégie soit la domination par les coûts (recherche de coûts moins élevés que la concurrence) soit la différenciation (capacité de faire payer au client un prix plus élevé parce que le produit est perçu comme plus attractif et/ou différent de ceux de la concurrence).

Ces deux stratégies peuvent s'adresser à une cible de consommateur large (clientèle potentielle très vaste) ou étroite (clientèle potentielle restreinte).

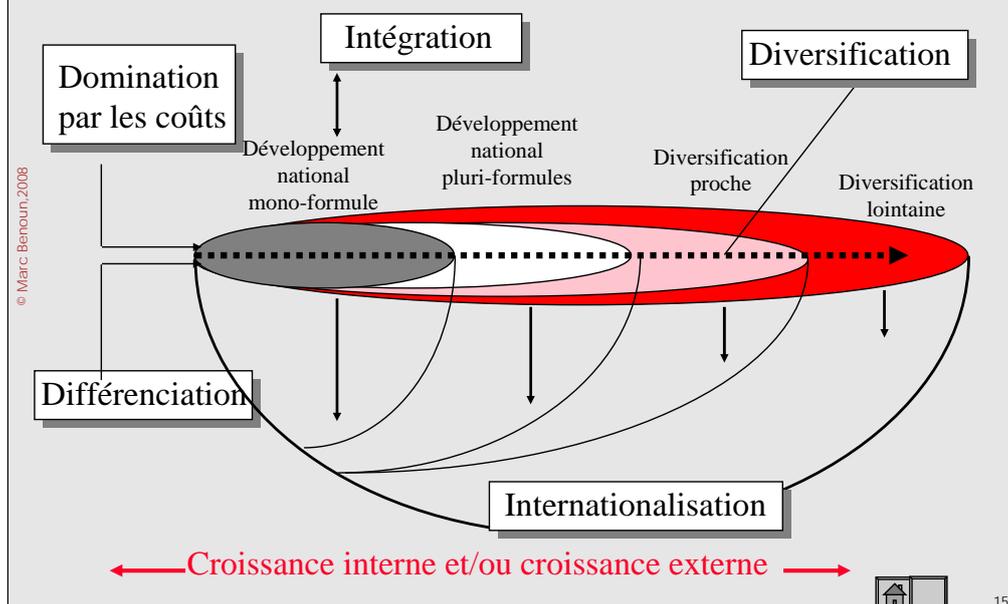
Le schéma qui figure à l'écran vous présente les quatre stratégies génériques de Porter et vous donne un exemple pour chaque type de stratégie :

Conforama présente des meubles bon marché destinés à une clientèle nombreuse (et pour proposer des meubles à bas prix, il faut que l'entreprise soit capable d'obtenir par la domination par les coûts, les prix de revient les plus faibles)

Ikea a su proposer des meubles différents (meubles style suédois, à emporter et à monter soi même) à un clientèle étendue.

"Rangement discount" est une nouvelle chaine de magasins qui propose des meubles et des objets de rangement à prix particulièrement bas. Meubles anglais. Certains marchands de meubles notamment "Maple" sont spécialisés dans le style anglais. La cible est restreinte et l'offre relativement différenciée par rapport aux styles de mobiliers généralement proposés sur le marché français.

3 - Panorama des différentes stratégies des distributeurs



Nous présentons sur cet écran les différentes stratégies applicables par les distributeurs.

Un distributeur commence toujours sa croissance en se développant dans un domaine (alimentaire ou non alimentaire) avec une seule formule et dans son pays d'origine. Il applique soit une stratégie de domination par les coûts soit une stratégie de différenciation (cercle gris foncé) .

Ce distributeur peut ensuite décider d'exploiter d'autres formules dans son domaine d'activités. Par exemple développer à côté de ses hypermarchés (sa formule d'origine) d'autres formules comme le hard discount ou les supermarchés (cercle blanc).

Ce distributeur peut aussi décider d'exploiter des formules en dehors de son domaine d'origine (alimentaire ou non alimentaire) mais en restant dans le domaine de la distribution. On dira que ce distributeur entreprend une diversification proche (cercle rose).

Enfin le distributeur peut décider de sortir du champ de la distribution en changeant complètement de métier. Il pourra vouloir devenir restaurateur, banquier ou assureur (cercle rouge).

Ces mouvements d'élargissement progressif du métier de distributeur menés au plan national peuvent aussi être exportés (internationalisation). Par exemple Auchan a exporté à l'étranger sa formule d'hypermarché, le groupe PPR exporte la FNAC.

Un distributeur peut aussi décider, pour faciliter l'exploitation de sa formule, de mener un stratégie d'intégration vers l'amont (cas d'Intermarché qui possède de nombreuses usines dans le domaine agro-alimentaire).

Tous ces mouvements stratégiques des distributeurs peuvent être réalisés en ayant recours à la croissance interne ou à la croissance externe (rachats, alliances, franchise)

Choix entre mono et pluri-formules

		Mono-formule	Pluri-formules
© Marc Benoun, 2008	Marché unique	Mono-formule Mono-marché Hypermarchés dans une région	Pluri-formules Mono-marché Hypermarchés et supermarchés dans une région
	Pluri-marchés	Mono-formule Pluri-marchés Hard discount dans plusieurs pays	Pluri-formules Pluri-marchés Discount, Club entrepôts, Supercenters... plusieurs-pays

Cette matrice représente les différents choix possibles d'un distributeur dans le domaine des formules.

Quatre possibilités sont envisageables.

- 1) Exploiter une seule formule dans une seule région (des hypermarchés dans l'Est de la France) ou dans un seul pays
- 2) Exploiter plusieurs formules dans une seule région (des hypermarchés et des supermarchés en Savoie comme le groupe Provencia) ou dans un seul pays
- 3) Exploiter une seule formule sur plusieurs marchés (Aldi exploite une formule unique de hard discount dans plus de dix pays)
- 4) Exploiter plusieurs formules dans plusieurs pays (discount, club entrepôts, supercenters ... comme Wal-Mart)

Avantages-inconvénients du mono-formule /pluri-formules

© Marc Benoun, 2008

1 - Mix financier	Concentré/dispersé
2 - Investissements	Moins importants ou égaux mais plus concentrés
	Plus importants ou aussi importants mais plus dispersés
3 - Risque	Plus important mais avec profit maximal ou minimal voire perte
	Moins important avec profit moyen
4 - Achats	Économies/deséconomies d'échelle
5 - Management	Spécialisé/dispersé
6 - Logistique	Unique/plurielle
7 - Pénétration de marché	Forte sur le segment mais globalement (inférieure ou égale)



17

Ce tableau présente les avantages et les inconvénients du mono formule par rapport au pluri formules à partir de sept critères de jugement.

Lorsque nous avons considéré que le mono formule constituait un avantage, nous avons utilisé des lettres de couleur rouge et lorsque nous sommes considérés qu'il constituait un inconvénient nous avons utilisé des lettres de couleur bleue.

4 - La stratégie discount

(stratégie de domination par les coûts)

- Le concept de discount
- Typologie des discounters
- Facteurs clés de succès
- Deux exemples de discount
- Conclusion

© Marc Benoun, 2008



18

La première stratégie générique que nous allons examiner est le discount ou stratégie de domination par les coûts.

Nous examinerons successivement le concept de discount, nous présenterons une typologie des discounters, nous expliquerons les facteurs clés de succès dans une stratégie discount.

Nous présenterons ensuite deux exemples de discount à succès : Aldi et Wal-Mart avant de conclure sur les opportunités et menaces du discount pour les distributeurs.

4 - La stratégie discount

Le concept de discount

- Pas de discount sans référentiel
 - Prix discount à comparer au
 - ✓ prix de marché ou au
 - ✓ prix conseillé
 - Éléments du produit et conditions de l'achat
 - ✓ marque
 - ✓ type de magasin
 - ✓ service
- Marge faible et rotations élevées

© Marc Benoun, 2008



19

Première remarque : discount veut dire moins cher mais il n'existe pas de discount sans référentiel, c'est-à-dire qu'un produit ou une formule est moins chère par rapport à un indicateur.

Le prix discount est à comparer soit au prix de marché (le prix le plus souvent rencontré lorsqu'un consommateur cherche à acheter un produit) ou par rapport au prix conseillé par le fabricant qui s'il est appliqué par les détaillants devient le prix de marché.

Deuxième remarque : pour pouvoir comparer objectivement une offre discount par rapport une offre normale , il faut prendre en compte les différents éléments constitutifs du produit et les conditions de l'achat (la marque est elle identique? le type de magasin et le service sont -ils comparables ?

Le mécanisme du discount repose sur l'application par le distributeur d'une marge faible qui doit s'accompagner de rotations élevées car si les marges appliquées sont faibles, les prix sont inférieurs à ceux pratiqués par la concurrence et donc les clients affluent ce qui entraîne une rotation élevée des marchandises.

4 - La stratégie discount

Analyse du discount

Entreprises	A	B
Prix de vente	100	80
Taux de marque (%)	30	15
Marge	30	12
Prix d'achat	70	68
Rotation/an	4	12
Chiffre d'affaires	400	960
Marge globale	120	144

© Marc Benoun, 2008



20

Ce tableau montre que l'entreprise B, bien que pratiquant des prix moins élevés réalise une marge globale supérieure à celle de l'entreprise A.

4 - La stratégie discount

Typologie des discounters

Il existe quatre catégories de discounters :

- Discounters généralistes versus des discounters spécialistes (category killers)
- Discounters de marques versus des discounters de fonction (entreprises proposant des produits satisfaisant la même fonction de consommation)

© Marc Benoun, 2008



21

Il existe quatre catégories de discounters : des discounters généralistes qui ont une offre large et assez profonde, des discounters spécialistes aussi appelés category killers qui ont une offre étroite et profonde dans une seule catégorie de marchandises (des produits pour le bricolage, des jouets...), des discounters de marques qui proposent à marques identiques des prix moins chers et enfin des discounters de fonction c'est -à-dire des entreprises proposant des produits satisfaisant la même fonction de consommation mais dans des marques moins prestigieuses.

4 - La stratégie discount

Facteurs clés de succès

- Importance des volumes achetés
- Qualité de négociateurs des acheteurs
- Qualité des relations avec les fournisseurs
- Prix réellement compétitifs
- Localisation du magasin
- Architecture simple
- Merchandising adapté
- Contrôle strict de la démarque inconnue
- Faiblesse des frais de personnel mais capacité à motiver les vendeurs et gestionnaires

© Marc Benoun, 2008



22

Cette liste de facteurs clés de succès énumère ce que doit avoir et faire un discounteur pour réussir.

Importance des volumes achetés : un volume d'achat important permet d'obtenir un prix d'achat compétitif

Qualité de négociateurs des acheteurs : avoir de bons acheteurs permet à volume égal d'obtenir un prix d'achat plus faible.

Qualité des relations avec les fournisseurs : avoir de bons rapports avec ses fournisseurs, malgré des négociations tendues, permet au distributeur de bénéficier en priorité des bonnes affaires proposées par le fournisseur.

Prix réellement compétitifs : le succès du discount est largement conditionné par l'importance de la différence de prix qui existe entre le prix de marché et le prix discount

Localisation magasin : les magasins discount doivent être localisés sur des emplacements où les loyers sont faibles.

Architecture simple La construction et l'aménagement de magasins doit être la plus simple possible afin de réduire les investissements et de traduire dans l'esprit du consommateur l'atmosphère du discount

Merchandising adapté: la présentation marchandise doit être adaptée afin de réduire les coûts (présentation en vrac, sur palettes...)

Contrôle strict de la démarque inconnue. Il faudra prendre toutes les mesures nécessaires pour minimiser le vol des clients et du personnel (démarque inconnue)

Faiblesse des frais de personnel mais capacité à motiver les vendeurs et gestionnaires. Il faudra malgré des frais de personnel réduits au minimum savoir motiver employés et cadres de l'entreprise et des magasins.

4 - La stratégie discount

Facteurs clés de succès (suite)

- Optimisation logistique
- Pas ou peu publicité
- Savoir privilégier les relations publiques
- Faiblesse de la taille des structures
- Frais de gestion réduits
- Rotation rapide des stocks
- Bénéfice financier

© Marc Benoun, 2008



23

Optimisation logistique. Etant donné l'importance de l'enjeu financier que représente une bonne logistique le discount doit minimiser les coûts de transport, de manutention et de stockage sans créer de ruptures de stocks.

Pas ou peu publicité. Les investissements publicitaires doivent être inexistantes (Cas d'Aldi) ou réduits (Lidl) par rapport aux formules non discount.

Savoir privilégier les relations publiques. Faire parler de son enseigne à peu de frais via les relations presse constitue une politique de communication efficace. Mais de toute manière la communication du discount doit surtout s'appuyer sur le bouche à oreille.

Faiblesse de la taille des structures. Pas de structures pléthoriques ni au siège social ni dans les magasins où une polyvalence maximale du personnel devra être recherchée.

Frais de gestion réduits. Tous les frais de gestion qui pèsent sur le compte de résultat du discount devront être compressés au maximum.

Rotation rapide des stocks. Comme nous l'avons vu la réussite du discount repose sur une rotation rapide des stocks. En conséquence chaque référence qui n'aurait pas une rotation suffisante devra être éliminée de l'assortiment.

Bénéfice financier. Pour gagner de l'argent, les discounters devront faire les placements les plus rémunérateurs pour bénéficier du délai qui s'écoule entre l'encaissement des marchandises et le paiement des fournisseurs (bénéfice financier).

4 - La stratégie discount

Deux exemples de discount

- Aldi : l'inventeur allemand du hard discount
- Wal-Mart : le discount des petites villes

© Marc Benoun, 2008



24

Aldi : l'inventeur allemand du hard discount

Wal - Mart : le discount des petites villes

Nous allons maintenant présenter deux discounters qui ont su développer des concepts originaux de discount et devenir ainsi, en moins d'un demi siècle, parmi les distributeurs les plus admirés de la profession.

4 - La stratégie discount

Aldi



© Marc Benoun, 2008

Pour visiter le site international d'Aldi cliquez sur <http://www.aldi.com/>



25

Aldi, est né et s'est développé en Allemagne immédiatement après la seconde guerre mondiale, dans un pays ravagé et appauvri par la défaite. La pauvreté était grande et les besoins alimentaires de base devaient être satisfaits.

4 - La stratégie discount

Aldi

- Un assortiment limité
- Développement par tâches des implantations
- Centralisation des décisions et structures courtes
- Réduction des frais d'installation
 - Locaux loués
 - Sous location d'une partie des locaux

© Marc Benoun, 2008



26

Les facteurs de réussite d'Aldi sont d'avoir su

- proposer un assortiment limité (de l'ordre de 700 références sur 700 m²) en produits alimentaires de base, non périssables sous marque de distributeur, présentant un excellent rapport qualité /prix (les produits présentent un écart de prix de 30 % par rapport aux marques nationales)
- de rechercher un développement par tâches des implantations magasins autour d'un entrepôt afin de minimiser les frais de transport.
- de centraliser les décisions et d'avoir des structures très courtes afin de minimiser les coûts et les frais de personnels
- d'être locataire de ses magasins et de sous louer des espaces à des commerçants vendant des produits frais afin de créer un pôle complet d'attraction alimentaire

4 - La stratégie discount

Aldi

- Trésorerie centralisée et gestion financière serrée
- Stocks entrepôts réduits
- Négociations d'achat serrées et délais rapides de paiement fournisseurs
- Produits de qualité achetés en grandes quantités

© Marc Benoun, 2008



27

La gestion de la trésorerie est centralisée et la gestion financière est serrée afin de maximiser le bénéfice financier.

Les stocks en entrepôts sont aussi réduits que possible pour faire des économies de coûts logistiques.

Les négociations d'achat sont serrées mais Aldi sait garder de bonnes relations avec ses fournisseurs en respectant scrupuleusement ses délais de paiement.

Les produits sont achetés par très grandes quantités étant donné le nombre restreint de références et par suite de la taille actuelle de l'entreprise

4 - La stratégie discount

Aldi



Emplacement
périphérique et
construction sobre



Présentation
simplifiée des
marchandises

© Marc Benoun, 2008



28

Ces images vous montrent la localisation des magasins Aldi, souvent situés en périphérie des villes, la sobriété des magasins et la présentation simplifiée des produits.

4 - Stratégie discount Aldi en Grande-Bretagne



© Marc Benoun, 2008

Pour en savoir plus allez sur <http://www.aldi.co.uk/>



29

Aldi s'est d'abord développé en Allemagne puis dans un certain nombre de pays européens notamment au Danemark en Belgique, en France et en Grande-Bretagne et même aux Etats-Unis.

4 - Stratégie discount

Wal-Mart



Sam Walton le créateur de Wal-Mart



Discount
Wal-Mart

© Marc Benoun, 2008



30

Sam Walton a eu une idée qui allait se révéler être un coup de génie. Dans les années 50 -60 il avait pu constater qu'il existait dans les grandes villes américaines , comme New York ou San Francisco des magasins discount mais que dans les petites villes des Etats-Unis, le commerce était encore tenu par des commerçants traditionnels qui pratiquaient un taux de marque élevé.

Il décida donc de développer à partir de 1962 une formule discount dans les petites villes de l'Arkansas dont il était originaire.

Sa formule, un large assortiment non alimentaire de produits vendus à prix discount, connue sous l'enseigne Wal-Mart allait connaître un succès remarquable qui allait hisser l'entreprise jusqu'au premier rang des entreprises mondiales tous secteurs confondus.

4 - La stratégie discount

Wal-Mart

- Discount des petites villes
- Every Day Low Price (EDLP)
- Motivation du personnel et service client
- Décisions proches du terrain
- Système de communication de pointe
- Logistique de choix
- Évolution vers le pluri-formats
- Internationalisation relativement tardive

© Marc Benoun, 2008

Pour en savoir plus cliquez sur

<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=5>



31

Le succès de Wal-Mart en dehors de l'idée initiale de Sam Walton de proposer des produits discount dans les petites villes, repose sur un certain nombre de facteurs:

- L'Every Day Low Price (EDLP) : des prix bas tous les jours, slogan qui attire la clientèle mais qui réduit le nombre de promotions dont les résultats sont loins d'être profitables.
- La motivation du personnel qui se montre très dévoué à la cause de l'entreprise et qui est élevé dans le culte du client (accueil, respect et service)
- Des décisions proches du terrain et non pas bureaucratiques. Sam Walton avait l'habitude de visiter très souvent ses magasins pour écouter les opinions du personnel.
- Un système de communication de pointe. Sam Walton avait compris, avant ses concurrents, l'importance de l'EDI dans les échanges avec ses fournisseurs.
- une logistique de choix. Réseau d'entrepôts et flotte en propre, informatisation des stocks (1977), ECR (1978), EDI (1982)

Sam Walton et ses successeurs ont avant même d'avoir conquis l'ensemble du territoire américain su évoluer vers le pluri-formules(discount non alimentaires généralistes, clubs entrepôts, supercenters, supermarchés de proximité)

L'Internationalisation relativement tardive de Wal-Mart est aujourd'hui devenue une priorité pour ce groupe qui a réalisé en 2001 plus de 238 milliards de \$ de chiffre d'affaires et qui emploie plus d'un million de personnes.

4 - La stratégie discount

Conclusion

- Discount : stratégie profitable si bien appliquée
- Opportunité : des possibilités de trouver de nouvelles catégories de produits à discount
 - Or, optique, électroménager, lingerie...
- Risque majeur : perte d'agressivité et tendance à l'embourgeoisement
 - cas des grands magasins autrefois discounters
 - cas des hypermarchés qui deviennent moins basiques dans la conception des magasins et la présentation des marchandises et qui, en conséquence, relèvent leur marges.

© Marc Benoun, 2008



32

Le discount est une stratégie profitable si elle est bien appliquée comme le montrent les exemples d'Aldi et de Wal-Mart.

Le discount offre de nombreuses possibilités car il existe toujours de nouvelles catégories de produits à discount comme l'or, l'optique, la lingerie, les fleurs etc.

Les discounters sont face à leur succès confrontés à un risque majeur: la perte d'agressivité qui les fait s'embourgeoiser(plus beaux magasins, moins d'agressivité à l'achat, marges plus élevées...)

Ce fut le cas, par exemple, des grands magasins qui autrefois étaient des discounters, c'est peut aujourd'hui le cas des hypermarchés qui deviennent moins basiques dans la conception des magasins et la présentation des marchandises et qui, en conséquence, doivent relever leur marges.

5 - La stratégie de différenciation

- Définitions de la différenciation
- Conditions et limites de la différenciation
- Principaux moyens de différenciation
- Exemples de différenciation
- Conclusion

© Marc Benoun, 2008



33

La différenciation est la seconde stratégie générique selon Michael Porter. Après avoir défini la différenciation, nous allons étudier les conditions d'application et les limites d'une stratégie de différenciation, passer en revue les principaux moyens que peuvent utiliser les entreprises de distribution pour se différencier, donner quelques exemples de différenciation réussies, avant de conclure sur les opportunités et menaces que présente la stratégie de différenciation.

5 - La stratégie de différenciation

Définitions de la différenciation

« Une firme se différencie de ses concurrents lorsqu'elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. »

Michael Porter , L'avantage concurrentiel, InterEditions, 1986

© Marc Benoun, 2008

Pour Porter « Une firme se différencie de ses concurrents lorsqu'elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. »

C'est donc cette caractéristique unique qui apporte une valeur supplémentaire à l'offre que doivent rechercher les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie de différenciation.

5 - La différenciation

Définitions de la différenciation

© Marc Benoun, 2008
" Moyens qui permettent à un distributeur, nouveau ou existant, par la modification des éléments constitutifs d'une formule de distribution, de se distinguer clairement de ses concurrents dans un univers géographique donné et de se créer ainsi un avantage concurrentiel"

Marc Benoun, 1998



35

Dans le domaine du commerce, la différenciation est la recherche et la mise en oeuvre des moyens qui permettent à un distributeur -nouveau ou existant - par la modification des éléments constitutifs d'une formule de distribution, de se distinguer clairement de ses concurrents dans un univers géographique donné et de se créer ainsi un avantage concurrentiel"

Une différenciation pour être réussie doit :

- Être perçue par le consommateur, car c'est seulement si le consommateur remarque quelque chose de nouveau ou de plus dans l'offre d'un distributeur qu'on peut commencer à parler de différenciation
- Être reconnue comme positive car c'est le consommateur qui juge si la différenciation apporte une valeur supplémentaire à l'offre
- Être durable car l'entreprise de distribution a besoin de temps pour rentabiliser son investissement de différenciation
- Être (si possible) difficilement imitable car l'imitation conduit à la banalisation

Les limites de la différenciation sont au nombre de deux :

- 1) Ne pas remettre fondamentalement en cause la formule initiale mais lui apporter une modification substantielle, car, dans le cas contraire, on est à la limite en présence formule nouvelle.
- 2) Une différenciation réussie et trop facilement imitable peut conduire à la banalisation qui annihile l'avantage concurrentiel

5 - La stratégie de différenciation

Les principaux moyens de différenciation

- La reconfiguration de la formule conduisant à une restructuration de l'offre
- L'assortiment : choix, spécialisation, originalité, présentation ...
- L'action sur les prix : hausse ou baisse des prix
- Le service avant, pendant, après vente
- La décoration magasin
- La méthode de vente
- Le style de vente et des vendeurs
- La clientèle du magasin

© Marc Benoun, 2008



37

Les principaux moyens de différenciation sont :

La reconfiguration de la formule destinée à apporter une nouveauté dans la structure de l'offre (par exemple Loisirs et Création ou la FNAC)

L'assortiment : choix, spécialisation, originalité, présentation, etc.

L'action sur les prix conduisant à une hausse ou à une baisse des prix

Le service avant, pendant, après vente

La décoration magasin (The Shop ou Colette, Citadium)

La méthode de vente : mettre en libre service des produits vendus jusqu'alors en traditionnel

Le style de vente et des vendeurs

La clientèle magasin: une clientèle typée, bourgeoise, bobo(bourgeois bohème) snob ou populaire contribue à différencier l'enseigne

5 - La stratégie de différenciation

Exemples de différenciation

- Tati (les bonnes affaires, le plaisir de fouiller)
- Sephora (merchandising magasin, service)
- BHV (la dimension et les conditions de l'offre)
- Nature et Découvertes (originalité de l'offre)
- Habitat (style de l'offre)
- Ikea (prix et style de meubles)
- Darty (prix puis aujourd'hui service après vente)
- FNAC (prix au départ et recomposition de l'offre)
- Loisirs et Création (thématique)

© Marc Benoun, 2008



38

Vous avez à l'écran des exemples d'enseignes qui ont su ou savent encore aujourd'hui être différentes de leurs concurrents :

Tati (les bonnes affaires et le plaisir de fouiller)

Sephora (merchandising magasin, service)

Eldorauto (la dimension et les conditions de l'offre)

Nature et Découvertes (originalité de l'offre)

Habitat (style de l'offre)

Ikea (prix et style de meubles)

Darty (prix puis aujourd'hui service après vente)

FNAC (prix au départ et recomposition de l'offre)

Loisirs et Création (thématique)

5 - La stratégie de différenciation

Exemples de différenciation

- Au Nom de la Rose (spécialisation) <http://www.aunomdelarose.fr>
- Monceau Fleurs (libre service, prix, dimensions de l'offre) <http://www.moncaufleurs.com>
- Zara (style) <http://www.zara.com/>
- H & M (la mode et les petits prix) <http://www.hm.com/>
- Benetton (couleur et merchandising)
- Extrapole devenu aujourd'hui Virgin (structure de l'offre, confort, service)

© Marc Benoun, 2008

Au Nom de la Rose (spécialisation)

Monceau fleurs (libre service, prix, dimensions de l'offre)

Zara (style)

H & M (la mode et les petits prix)

Benetton (couleur et merchandising)

Extrapole devenu aujourd'hui Virgin (structure de l'offre, confort, service)

5 - La stratégie de différenciation

Exemples de différenciation

- **Les anonymes** : le meilleur boulanger, le meilleur charcutier-traiteur, un librairie très spécialisée, des magasins de jeux - jouets spécifiques (échecs, modélisme, poupées anciennes...) magasin pour la barbe, le magasin rétro (quincaillerie, papeterie, parfumerie...)

© Marc Benoun, 2008



40

Il n'y pas uniquement que des grandes enseignes qui peuvent se différencier, les petits commerçants aussi peuvent gagner à être différents.

Ils peuvent vouloir être : le meilleur boulanger, le meilleur charcutier-traiteur, un librairie très spécialisée, des magasins de jeux - jouets spécifiques (échecs, modélisme, poupées anciennes...), créer un magasin spécialisé dans les produits pour la barbe, un magasin rétro ou nostalgique (quincaillerie, papeterie, parfumerie...), les exemples abondent et la créativité est la bienvenue pour découvrir de nouveaux thèmes de différenciation.

5 - La stratégie de différenciation

Souvenirs nostalgiques : Past Times



© Marc Benoun, 2008

Les différentes époques de l'histoire britannique sous forme de bijoux, tasses, livres, petits meubles...



41

Voici quelques images de commerce qui illustrent assez bien l'idée de différenciation.

5 - La stratégie de différenciation

L'univers du dessin animé : Disney Store



© Marc Benoun, 2008

L'univers de Disney en magasin, avenue des champs Elysées

5 - La stratégie de différenciation

Toute les représentations de la Provence



© Marc Benoun, 2008

Un magasin l'Occitane: la naturalité et le soleil au cœur des villes

Source : <http://www.bannon.ie/news.php>

5 - La stratégie de différenciation

PLANÈTE RASOIR, LE SPECIALISTE DU RASAGE DEPUIS 1966

58 rue de Clichy Paris 75009 Tel 01 42 85 16 08 Fax 01 42 81 12 65 Ouvert du lundi au samedi de 10h00 à 19h00

Le rasage Mécanique

Les sabres

Les traditionnels

Les blaireaux

Le rasage électrique

Braun

Philips

Grundig

Remington

Payer

Les soins

Les savons à barbes

Les crèmes

La savonnerie

Les tondeuses

Cheveux

Barbes et moustaches

Oreilles nez et sourcils

Les miroirs

La coutellerie



Planète Rasoir est le spécialiste du rasage depuis 1966

Vous trouverez chez nous tout ce qui a attiré à l'univers du **rasage et des [soins visage pour homme](#).**

Planète Rasoir : un magasin très spécialisé dans le rasage mécanique et électrique ainsi que dans les produits de soins pour hommes

5 - La stratégie de différenciation

Conclusion

- Stratégie gagnante à condition de trouver la bonne idée, au bon moment, et de savoir bien la mettre en scène
- Deux dangers majeurs :
 - La concurrence (imitation) et donc une banalisation à terme et
 - Le temps (adéquation avec l'époque dans la durée)



La différenciation peut être une stratégie gagnante à condition de trouver la bonne idée, au bon moment, et de savoir bien la mettre en scène

Deux dangers majeurs menacent les entreprises qui ont réussi à se différencier : la concurrence (imitation) et donc une banalisation à terme et le temps (adéquation avec l'époque dans la durée)

6 - Les stratégies d'internationalisation



Foot Locker au centre commercial l'Illa à Barcelone

Les magasins dans le monde se ressemblent de plus en plus ce qui se traduit par une certaine uniformisation des centres villes.

La distribution n'échappe pas la mondialisation.

6 - Les stratégies d'internationalisation

Plan de la présentation

- 6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation
- 6.2 - Méthodes d'approche des marchés étrangers
- 6.3 - Les stratégies appliquées à l'international

© Marc Benoun, 2008



47

Nous traiterons des stratégies d'internationalisation en développant trois points :

- 1) L'évolution historique et état actuel de l'internationalisation des distributeurs
- 2) Les méthodes d'approche des marchés étrangers
- 3) Les stratégies appliquées à l'international

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

- Freins à l'internationalisation
- Facteurs favorables à l'internationalisation
- Historique
- Principaux émetteurs et récepteurs de formules

© Marc Benoun, 2008



48

Nous allons successivement examiner les freins à l'internationalisation et montrer comment, à partir des années 1970, les facteurs favorables à l'internationalisation vont progressivement venir à bout des réticences des distributeurs.

Nous présenterons ensuite un bref historique des mouvements d'internationalisation, puis dresserons la liste des principaux pays exportateurs de formules et des pays importateurs de formules.

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

Freins à l'internationalisation

- Taille et capacité financière limitées des entreprises
- Mentalité des dirigeants
- Connaissance limitée des marchés étrangers et de leur environnement
- Priorité accordée à la pénétration du marché national
- Recherche de la compétitivité passe d'abord par la concentration nationale des achats

© Marc Benoun, 2008



49

Depuis la naissance du commerce moderne (1850) jusqu'au début des années 1970 les manifestations d'internationalisation des distributeurs ont été assez rares (ouvertures de magasins populaires dans les colonies françaises).

Cette très faible internationalisation s'explique par les très nombreux freins qui faisaient obstacle à l'internationalisation :

- Taille et capacité financière limitées des entreprises. Les entreprises de commerce étaient de faible taille et avaient donc une surface financière réduite pour faire face aux investissements nécessaires à l'internationalisation.
- La mentalité des dirigeants des entreprises de détail n'était pas un facteur favorable à l'internationalisation : leur horizon se limitait souvent à leur ville ou leur région.
- La connaissance limitée des marchés étrangers et de leur environnement était un obstacle supplémentaire et ce d'autant plus que l'information économique sur les marchés étrangers était inexistante ou difficile à collecter.
- Jusque dans les années 1970, la priorité était accordée à la pénétration du marché national qui connaissait la révolution du libre service et qui était loin d'être saturé.
- La recherche de la compétitivité passait en priorité par la concentration nationale des achats

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

Facteurs favorables à l'internationalisation

- La loi Royer (ou des lois du même type)
- Saturation des marchés nationaux
- Difficultés économiques sur les marchés intérieurs
- Recherche d'un taux de profit supérieur
- Diversification géographique du risque
- Volonté d'acquérir un savoir-faire
- Conquête de têtes de pont pour des activités de négoce

© Marc Benoun, 2008



50

La situation va changer à partir des années 1970 sous l'influence d'une série de facteurs :

- La loi Royer - ou des lois du même type, par exemple "loi cadenas" en Belgique - freine le développement national des grands distributeurs qui envisagent alors de se tourner vers l'étranger
- La saturation des marchés nationaux commence à se faire sentir
- Des difficultés économiques interviennent qui rendent la croissance plus aléatoire
- Recherche d'un taux de profit supérieur. Les entreprises de distribution se tournent vers l'étranger et notamment vers les Etats-Unis dans l'espoir d'obtenir des profits supérieurs
- La diversification géographique du risque est devenu un raisonnement qui fait son chemin parmi les dirigeants des entreprises de distribution
- La volonté d'acquérir un savoir-faire notamment en expérimentant dans leurs propres pays les bonnes pratiques des distributeurs étrangers
- La conquête de têtes de pont pour des activités de négoce. Les distributeurs envisagent d'être les ambassadeurs des produits de leurs pays à l'étranger et d'entrer ainsi dans le métier de l'import -export.

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

Historique

Les étrangers en France

1962 : Ouverture d 'Inno France
1965 : Quelle lance son catalogue de VPC
1972 : C & A à Vélizy
1975 : Prise de participation d'Otto Versand dans La Redoute
1981 : Ikea ouvre à Bobigny
1988 : Aldi s'implante en France
1989 : Toys R Us arrive en France
1993 : Tesco rachète Catteau (repli)
Kingfisher reprend Darty
1994 : Gap et Zara arrivent en France
1998 : H & M ouvre à Paris
2001 : Marks & Spencer abandonne l'Europe
2005 : Zara ouvre Zara Home

Les Français à l'étranger

1969 : Carrefour en Belgique (échec)
1973 : Carrefour et Euromarché en Espagne (réussite)
1974 : Promodès en Allemagne (échec)
1975 : Carrefour au Brésil
1978 : Casino dans la restauration aux USA
1988 : Carrefour à Philadelphie
1989 : Carrefour à Taiwan
1991 : Galeries Lafayette à New York (échec) et Leclerc crée Leedmark aux États-Unis (échec)
1994 : Promodès au Maroc
2001 : Carrefour au Japon (repli)
2002 : Auchan ouvre à Moscou
2005 : Carrefour se retire du Japon
2006 : Carrefour se retire de Corée du Sud

© Marc Benoun, 2008



51

Ce tableau présente, d'une part, les principaux mouvements des distributeurs étrangers en direction de la France et, d'autre part, les mouvements des distributeurs français vers l'étranger.

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

Quand Marks & Spencer était en France

© Marc Benoun, 2008



Marks & Spencer au centre commercial de la Part Dieu



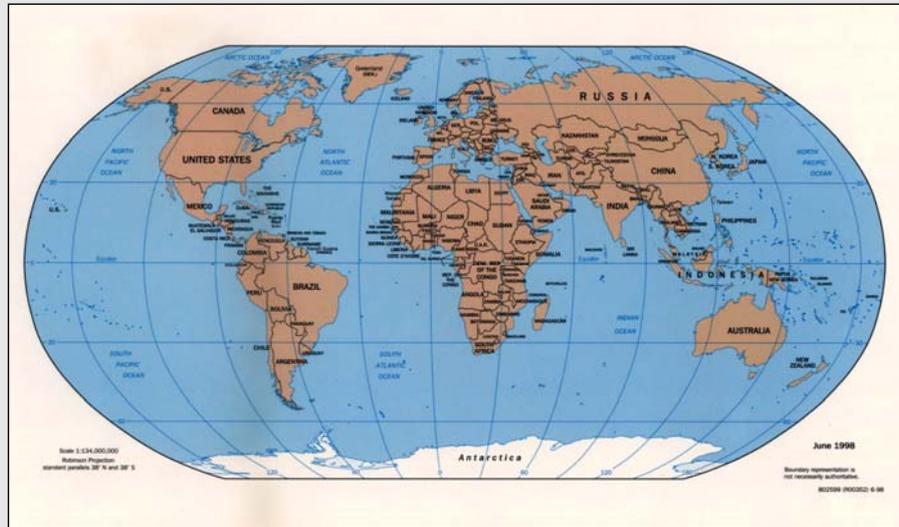
52

Marks & Spencer affichait de grandes ambitions en Europe Continentale mais son offre en partie inadaptée à la demande des clients de ce continent explique, en partie, pourquoi la plupart des magasins étaient déficitaires.

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

Principaux pays émetteurs et récepteurs

© Marc Benoun, 2008



Le champ actuel de la distribution est devenu mondial : les plus grands distributeurs ont une présence significative dans une quarantaine de pays et réalisent couramment plus du tiers, et pour quelques uns d'entre eux plus de la moitié, de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

6.1- Évolution et état actuel de l'internationalisation

Principaux pays émetteurs et récepteurs

- Allemagne
- France
- Pays-Bas
- Belgique
- Grande-Bretagne
- Espagne
- Suède
- Italie
- États-Unis
- Espagne
- Portugal
- Italie
- Belgique
- Allemagne
- *République Tchèque*
- *Suisse*
- *Hongrie*
- *Pologne*
- Grande Bretagne

Bleu = émetteur; Rouge = récepteur; Italique : pays nouveaux (postérieur à 1995)



Ce tableau vous montre, d'une part, les pays qui s'illustrent en exportant leurs enseignes et formules à l'étranger : nous les appelons "pays émetteurs" (ces pays figurent sur le tableau en caractères bleus) et, d'autre part les pays récepteurs, ceux qui importent formules et enseignes. (ces pays figurent en caractères rouge).

Les pays récepteurs qui ont été attaqués d'une manière significative après 1995 figurent en caractères rouge italiques.

Derrière les pays émetteurs on trouve souvent de grandes enseignes par exemple : Metro, Quelle ou Aldi pour l'Allemagne; Carrefour, Auchan ou la FNAC pour la France.

Vous pouvez jouer à rechercher les principales enseignes et groupes de distribution en consultant la revue Stores sur Internet ou en vous promenant dans les grandes villes françaises.

Principaux pays émetteurs et récepteurs

- Grèce
- Turquie
- Mexique
- Chili
- Brésil
- Uruguay
- Argentine
- Etats-Unis
- Chine
- Taiwan
- *Corée du Sud*
- Thaïlande
- *Malaisie*
- *Vietnam*
- *Inde*
- *Roumanie*
- *Colombie*

© Marc Benoun, 2008

Pour aller plus loin consultez l'étude réalisée en 2008 par la société de conseil Deloitte

<http://www.deloitte.com>

Aller sur Industries puis sur Consumer Businesses puis enfin sur Retail



6.2 - Méthode d'approche des marchés étrangers

- La méthode dans son ensemble
- Les critères de choix des pays
- L'étude de marché distribution
- Moyens d'accès et modes de présence
- Mode de contrôle

© Marc Benoun, 2008



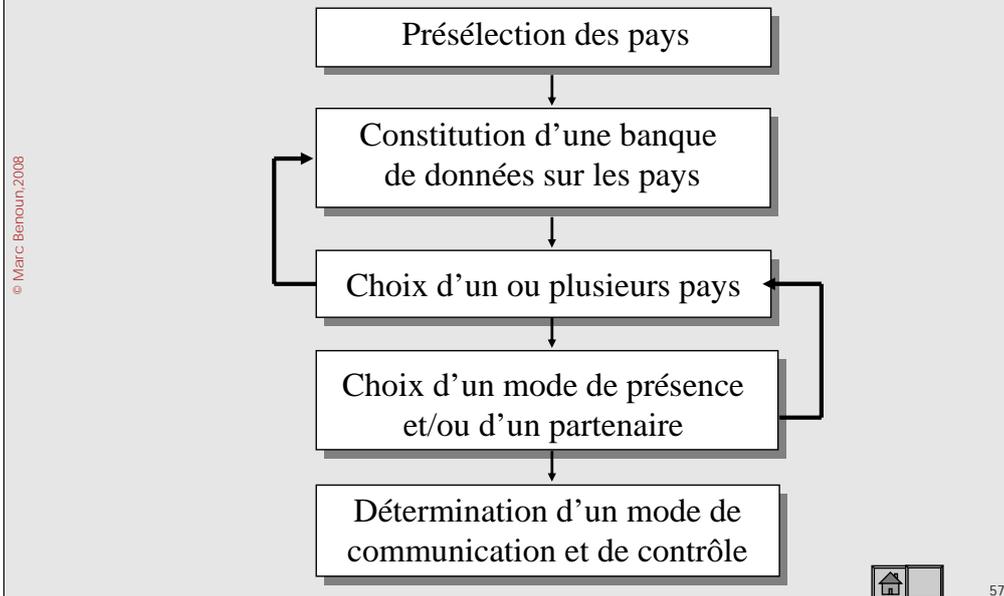
56

Nous allons d'abord décrire la méthode d'approche que nous recommandons, avant d'insister sur les critères de choix des pays.

Nous examinerons ensuite ce que doit contenir une étude de marché-distribution avant d'aborder les questions portant sur les moyens d'accès, les modes de présence et de contrôle à l'étranger.

6.2 - Méthode d'approche des marchés étrangers

La méthode dans son ensemble



La méthode que nous recommandons comprend 5 étapes.

- 1) Présélection des pays ou l'entreprise est susceptible de s'implanter. Etudier simultanément une dizaine de pays paraît un objectif raisonnable.
- 2) Constitution d'une banque de données générale (économique, politique, sociale) et spécifique, c'est-à-dire portant sur le commerce et la distribution pour chaque pays présélectionné.
- 3) Procéder au moins annuellement au choix des pays dans lesquels l'entreprise, compte tenu de l'analyse pays réalisée à l'étape 2, envisage sérieusement d'être présente
- 4) Procéder au choix d'un mode de présence (filiale, co entreprise, franchise) et éventuellement d'un partenaire local. Cette étape nécessite des études économiques, juridiques approfondies et spécifiques mais surtout de nombreux contacts et visites dans le pays étudié.
- 5) Une fois le mode de présence décidé, il faudra mettre en place une procédure de communication et de contrôle avec la ou les entités économiques créées dans le pays choisi.

6.2 - Méthode d'approche des marchés étrangers

Critères de choix des pays

- Rechercher des pays présentant un potentiel économique et démographique satisfaisant :
 - ✓ PNB et PNB/tête élevé
 - ✓ Potentiel démographique fort
 - ✓ Croissance démographique élevée
 - ✓ Croissance économique substantielle
- Exclure les pays à risque politique
- Rechercher des pays à contraintes étatiques faibles, à législation sociale et fiscale souples
- Rechercher des pays à intensité concurrentielle faible



Les principaux critères qui guident les décideurs dans leur choix figurent sur le tableau que vous avez sur votre écran d'ordinateur;

Une évaluation positive de l'ensemble des critères constitue un idéal quasi impossible à atteindre. Qui connaît aujourd'hui un pays à la fois très peuplé, très développé économiquement, qui ne présente aucun risque politique, sans contrainte sociale ou fiscale et où la concurrence est faible ?

Critères de choix des pays

- Groupes de facteurs intervenant dans le choix :
 - Marché potentiel
 - Contraintes externes
 - Faisabilité externe
 - Faisabilité et effets internes

© Marc Benoun, 2008



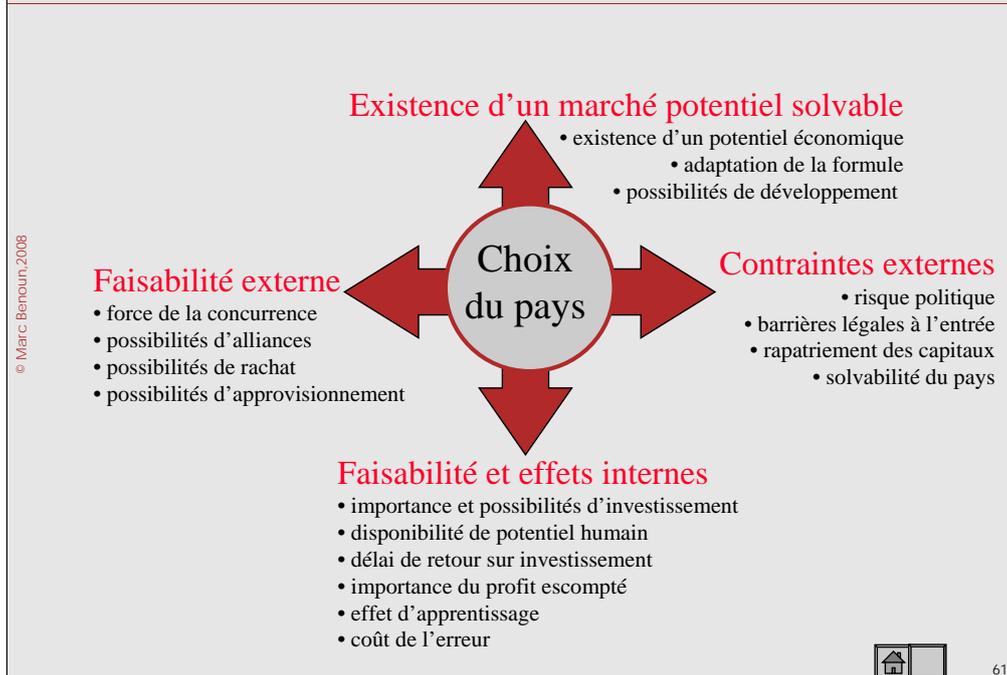
60

Le choix définitif des pays où l'entreprise de distribution souhaite être présente met en jeu quatre groupes de facteurs :

- le marché potentiel
- les contraintes externes
- la faisabilité externe
- la faisabilité et effets internes

Ceux ci sont détaillés sur l'écran suivant.

Facteurs de choix des pays



Ce schéma présente les principaux facteurs à prendre en considération dans le choix définitif.

Nous recommandons que chacun d'entre eux fasse l'objet d'une évaluation par un comité "ad hoc" comprenant des cadres de l'entreprise de distribution et des experts extérieurs.

L'étude de marché distribution

- Étude des marchés étrangers :
établissement d'une fiche par pays
- Principaux points de la fiche pays :
 - Renseignements économiques généraux
 - Relations producteurs - distributeurs
 - Problèmes juridiques et fiscaux
 - Distribution
 - Consommation et consommateurs
 - Main d'œuvre dans le commerce

© Marc Benoun, 2008

Pour plus de détails [cliquez ici](#)



62

L'étude des marchés de la distribution des pays étrangers se résume par ce que nous appelons une " fiche pays "

Cette fiche pays présente les principaux points suivants :

- Renseignements économiques généraux
- Producteurs-distributeurs
- Problèmes juridiques et fiscaux
- Distribution
- Consommation et consommateurs
- Main d'œuvre dans le commerce.

Pour accéder au détail de la fiche pays cliquez sur le lien indiqué sur l'écran.

Moyens d'accès et modes de présence

- Moyens d'accès à l'étranger :
 - investir et contrôler
 - investir et déléguer
 - déléguer sans investir
 - contrôler sans investir

© Marc Benoun, 2008

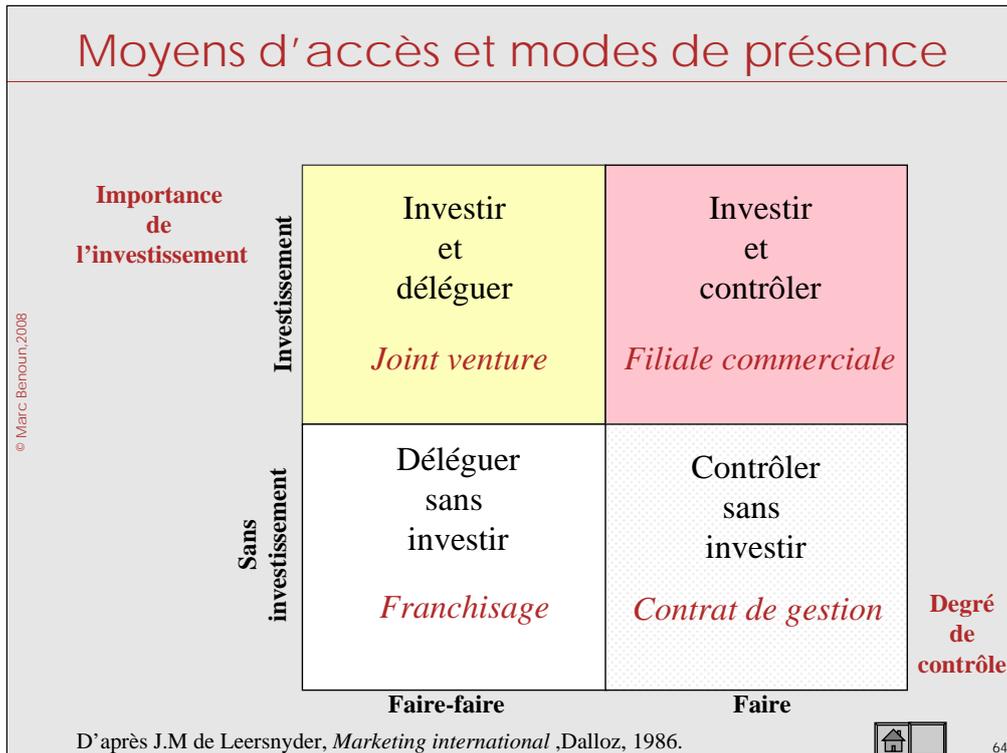


63

Le choix des moyens d'accès aux marchés étrangers dépend de deux critères : l'importance de l'investissement et le degré de contrôle souhaité.

La combinaison de ces deux critères donne quatre solutions :

- 1 - investir et contrôler
- 2 - investir et déléguer
- 3 - déléguer sans investir
- 4 - contrôler sans investir



Ce schéma présente une adaptation à la distribution de la typologie mise au point par de Leersnyder dans son ouvrage Marketing international.

Sur l'axe horizontal on porte le degré de contrôle souhaité : faible, on fera faire, fort, on fera soi-même.

Sur l'axe vertical on porte l'importance de l'investissement financier souhaité ou possible. schématiquement deux positions sont envisageables: sans investissement, avec investissement.

Quatre solutions sont ainsi déterminées.

A chacune d'elle correspond un type de moyen d'accès.

Le joint venture (ou co-entreprise) correspond à la combinaison investir et déléguer.

Le franchisage correspond à déléguer sans investir

La filiale commerciale correspond à investir et contrôler

Le contrat de gestion, assimilable à un contrat de prestation de service, correspond à la combinaison contrôler sans investir.

6.3 - Moyens d'accès et modes de présence

■ Les modes de présence des distributeurs :

- Implantation directe
 - ✓ ex nihilo
 - ✓ par rachat
- Filiale avec associés
 - ✓ majoritaire
 - ✓ 50/50 et minoritaires
- Prise de participation très minoritaire
- Franchiseur
- Franchisé

© Marc Benoun, 2008



65

Ce tableau présente toutes les solutions envisageables pour un distributeur qui souhaite être présent sur un marché étranger.

Si le distributeur souhaite une implantation directe, il peut choisir soit de créer lui même(ex nihilo) des magasins, soit racheter une entreprise existante.

Si le distributeur a décidé de s'associer, trois cas sont possibles : une filiale où il est majoritaire, une filiale dans laquelle le capital est réparti 50/50 entre lui et son partenaire et enfin une filiale dans laquelle il est minoritaire.

Si le distributeur a choisi une stratégie d'investissement il peut prendre une très faible participation dans une entreprise étrangère. Cette situation lui permet de connaître de l'intérieur l'entreprise dans laquelle il a une participation et de lui permettre, s'il en a la possibilité, de monter dans le capital de cette entreprise étrangère.

Si le distributeur ne souhaite pas investir lourdement dans un pay , il peut décider de créer un réseau de franchise.

Enfin si le distributeur souhaite apprendre les pratiques d'un distributeur étranger, il peut devenir franchisé de distributeurs locaux.

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

- Stratégie globale
- Stratégie multinationale
- Stratégie d'investissement

© Marc Benoun, 2008



66

Trois stratégies d'internationalisation sont envisageables :

La stratégie globale,

La stratégie multinationale,

La stratégie d'investissement.

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Les trois stratégies d'internationalisation

Type de stratégie	Globale	Multinationale	Investissement
Définition	Dupliquer la même formule	Adapter la formule aux conditions locales	Investissement à l'étranger (achat partiel ou total d'une entreprise)
Cas-types	Chaînes spécialisées	Hypermarchés, supermarchés, magasins populaires	Distributeurs ou investisseurs
Marketing	Offre s'adressant à un segment de marché transnational Marketing mix standardisé	Reproduction du concept mais adaptation de son contenu Marketing mix adapté	Achat d'un concept Marketing mix reproduit ou modifié

© Marc Benoun, 2008



67

Ce tableau définit et présente les caractéristiques marketing, organisationnelle et managériales des stratégies globale, multinationale et d'investissement

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Les trois stratégies d'internationalisation

Type de stratégie	Globale	Multinationale	Investissement
Assortiment	Identique pour tous les pays	Adapté à chaque pays	Identique ou modifié
Prix	Marges brutes et démarques déterminées au plan international	Marges brutes et démarques déterminées par la concurrence locale	Identiques ou modifiés
Service	Même niveau de service	Adapté à chaque pays	Identique ou modifié
Décoration	Standardisée	Adaptée	Identique ou modifiée
Communication	Une communication pour l'ensemble des pays	Une communication par pays	Identique ou modifiée



6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Les trois stratégies d'internationalisation

Type de stratégie	Globale	Multinationale	Investissement
Implications organisationnelles	Intégration verticale des fonctions	Approche multi- marchés	Portefeuille d'opérations à l'étranger
Implications managériales	Management centralisé Bon système d'information Importantes économies d'échelle Peu de transfert de savoir-faire	Management décentralisé Communications fréquentes avec le siège Important transfert de savoir-faire	Rapide expansion internationale Réduction du risque Achat de compétences
Exemples	Benetton, Ikea, H & M, Gap	Carrefour, Auchan, hypermarchés	Ahold, Casino



6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Stratégie globale



GrandOptical Madrid la Puerta del Sol

Rien ne distingue ce Grandoptical de Madrid d'un autre GrandOptical : c'est une stratégie globale

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Stratégie globale : Carrefour Singapour



© Marc Benoun, 2008

Photo Marc Benoun

Carrefour dans le centre commercial de Suntec city
(Singapour)

Carrefour met en œuvre ce qu'on appelle une stratégie globale, c'est-à-dire un mélange entre la stratégie globale et une stratégie locale d'où le nom de stratégie globale.

Cette photo représente le Carrefour du centre commercial de Suntec City à Singapour. Vous pouvez constater que l'entrée de cet hypermarché est peu différente de celle d'autres hypermarchés Carrefour situés en ces centres commerciaux.

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Stratégie glocale



© Marc Benoun, 2008

Photo Marc Benoun

Allée du Carrefour Singapour Suntec City

Cette allée du Carrefour de Singapour ressemble étrangement à n'importe quelle autre allée d'hypermarché y compris le produit en promotion " l'huile d'olive vierge". Les lanternes chinoises indiquent peut être que nous ne sommes pas en France, sauf si c'est la période du nouvel an chinois.

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Stratégie globale



© Marc Benoun, 2008

Photo Marc Benoun

Rayon riz du Carrefour Singapour Suntec City

Par contre, le rayon riz est par sa taille et sa présentation très différent de celui d'un hypermarché Carrefour en France.

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Stratégie globale



© Marc Benoun, 2008

Photo Marc Benoun

Rayon biscuits sucrés du Carrefour Singapour
Suntec City

Nous voici revenu dans l'univers global : Carrefour met en avant les petits beurre de sa marque de distributeur "Carrefour"

6.3 - Les stratégies d'internationalisation

Fin du diaporama



Makro en Chine

© Marc Benoun, 2008

Photo Patrick Tang



75

Nous terminons ce diaporama par cette image de Makro en Chine, pays qui constitue par la taille de son marché un enjeu extraordinaire pour les grands distributeurs mondiaux.