

Les distributeurs allemands et l'international : une nouvelle puissance est en train de s'affirmer ?

Dr. Daniele Pederzoli
Professeur Associé de Marketing
Groupe ESC Rouen
1, rue du Maréchal Juin
76825 Mont Saint-Aignan
Daniele.Pederzoli@groupe-esc-rouen.fr

Résumé

Le dynamisme international des entreprises de distribution allemandes est vraiment remarquable depuis quelques années, tandis que les firmes d'autres pays apparaissent plus prudentes, ce qui donne l'impression que des nouveaux champions européens sont en train d'apparaître. Dans cet article nous avons étudié les opérations internationales récentes de quatre grands groupes de distribution allemands, Metro, Rewe, Tengelmann et Schwarz. Nous avons remarqués les similitudes et les différences entre les stratégies internationales de ces firmes et celles d'autres leaders internationaux.

La stratégie des firmes allemandes laisse apparaître non seulement un modèle qui a des spécificités importantes, mais aussi un probable « système pays » qui soutient et favorise la croissance internationale de ces entreprises.

Abstract

The internationalisation process of German firms is increasing in pace during recent years, when companies from other countries appear more cautious, giving the impression that new European champions are coming on stage. In this paper, we have studied recent international operations of four German retail companies: Metro, Rewe, Tengelmann and Schwarz. We have analyzed similarities and differences between the international strategies of these companies and that of other international leaders.

The international strategy of German companies shows not only a model with original characteristics, but introduces also the issue of a "country system" that supports and accelerates the international expansion of retail firms.

Les distributeurs allemands et l'international : une nouvelle puissance est en train de s'affirmer ?

Introduction

Après le débarquement des entreprises américaines en Europe à la fin de la deuxième guerre mondiale et le repli à partir de la fin des années '60, les entreprises européennes ont pris le devant dans le processus d'internationalisation de la distribution (Alexander 1997). Parmi les firmes européennes les plus actives à l'international on a trouvé pendant des années les principales enseignes françaises, tandis que les entreprises des autres grands pays du vieux continent apparaissaient peu intéressées par l'international ou peut-être ne possédaient pas les compétences et les moyens pour se lancer dans l'aventure internationale. (Alexander 1995)

Depuis quelques années, toutefois, les entreprises allemandes semblent être passées résolument à l'offensive et ce changement apparaît particulièrement frappant en ce début d'année 2005 pendant lequel Carrefour semble orienté vers une profonde redéfinition de sa présence internationale, Auchan abandonne l'Argentine et ITM quitte les sables mobiles allemandes. Un autre grand de la distribution continentale, le leader britannique Tesco continue son développement international avec un rythme modéré et pas beaucoup d'autres entreprises de son pays le suivent.

Face aux ralentissements des entreprises françaises et à la prudence des britanniques, Metro plante son drapeau en Inde, au Viêt-Nam, dans les républiques de la ex-Yougoslavie, en Russie. Rewe de son côté est actuellement présent dans 14 pays différents, 11 ans seulement après ses premiers pas à l'international. Un troisième leader de la distribution d'outre Rhin, Tengelmann, garde une présence importante aux Etats-Unis et en même temps continue de pousser ses pions à travers l'Europe. Le groupe Lidl & Schwarz, après avoir concentré son développement international pendant plusieurs années sur le hard discount, est en train d'exporter aussi une formule d'hypermarché discount qui semble connaître un franc succès sur plusieurs marchés.

La croissance internationale de ces quatre groupes est intéressante parce que les formules exploitées à l'international ne se limitent pas au hard discount, le produit « typique » du système allemand, mais vont de l'hypermarché au supermarché, du cash & carry aux grandes surfaces spécialisées.

Dans cet article nous analyserons donc le dynamisme international des grands groupes de distribution allemands pour essayer de comprendre si une nouvelle phase dans l'internationalisation de la distribution est en train de se réaliser, une phase dans laquelle un « système pays » joue un rôle important à côté des stratégies et des opérations des différentes entreprises.

Dans une première partie nous prendrons en compte la littérature concernant l'internationalisation de la distribution et surtout les avancements les plus récents de la réflexion dans ce domaine.

La deuxième partie de cet article analysera les tendances économiques et sociales des années plus récentes en Allemagne pour comprendre dans quel contexte les firmes de ce pays ont décidé de partir à l'international ou d'augmenter de manière significative leur taux d'internationalisation.

Dans une troisième partie nous étudierons les opérations internationales pendant la dernière décennie de quatre grands groupes de distribution allemands pour comprendre leurs stratégies et pour vérifier les différences qui existent avec les opérations des principaux concurrents d'autres pays.

La dernière partie, enfin, proposera non seulement des contributions à la recherche académique en matière de modèles stratégiques pour l'internationalisation de la distribution, mais aussi un certain nombre de réflexions sur les implications managériales de ce rapide développement des firmes allemandes.

1. La littérature sur l'internationalisation de la distribution

La remarquable croissance des opérations internationales des firmes de distribution pendant les trente dernières années a été accompagnée par le développement d'une littérature vaste et diversifiée.

Un certain nombre de thèmes ont émergés et ont été pris en compte par plusieurs auteurs :

- Le volume des investissements à l'international et les destinations principales des opérations (Hollander, 1970 ; Burt, 1991, 1993 ; Myers and Alexander, 1996).
- Les raisons pour l'internationalisation (Alexander, 1990, 1995 ; Quinn 1999).
- Le rôle et le choix des stratégies pour pénétrer les nouveaux marchés (Quinn, 1998 ; Mc Goldrick, 1995 ; Sternquist, 1997 ; Picot-Coupey et Cliquet, 2004).

D'autres chercheurs ont classé les entreprises internationales sur la base de critères de comportement, en utilisant surtout la culture de l'entreprise et les réponses du marché. (Treadgold, 1988, 1990; Salmon and Tordjman, 1989; Helfferich et al. 1997; Alexander and Myers, 2000).

Les études sur l'internationalisation ont été pendant longtemps caractérisées par deux tendances fondamentales: d'un côté, bien que les auteurs reconnaissent les différentes formes possibles pour l'internationalisation (Dawson, 1994, Burt et al. 2005) les recherches se concentrent surtout sur l'ouverture de magasins à l'international ; de l'autre côté, on ne prend en compte que les opérations internationales qui ont connu un succès. Les recherches sur les échecs en tant que composante du processus d'internationalisation sont très récentes (Alexander and Quinn, 2002 ; Burt et al., 2002, 2003, 2004 ; Wrigley and Currah, 2003) mais elles apportent une contribution très importante à la réflexion dans les différents domaines de la stratégie internationale en proposant plusieurs possibilités : des défauts dans l'organisation et le management aux changements non prévus dans l'environnement, de la difficulté à obtenir les résultats souhaités à l'impossibilité de transférer la culture de l'entreprise.

L'opportunisme a été aussi pris en compte (Dawson, 2001) pour expliquer un processus d'internationalisation qui n'est pas toujours linéaire, mais qui peut connaître des ruptures et des avancements rapides qui ne sont pas forcément cohérent avec la planification stratégique classique.

D'autres pistes de réflexion ont analysé la possibilité d'exporter une formule de distribution telle quelle ou, au contraire, les besoins d'adaptation pour coller aux habitudes et aux attentes des consommateurs dans différents pays (Dupuis et Prime, 1996 ; Tordjman, 1988). Sur cette même ligne se situent les travaux sur la possibilité d'exporter l'image du distributeur (Mc Goldrick, 1998, Burt and Carralero-Encinas, 2000, Giraldi et al. 2003).

Toutes les études ont mis en évidence que le processus d'internationalisation est complexe et que les variables à considérer sont multiples, surtout pour des entreprises qui présentent des caractéristiques et donc des enjeux stratégiques assez spécifiques (Filser, 2004).

Plusieurs travaux ont proposé des réflexions qui essaient d'intégrer différentes composantes stratégiques pour créer une synthèse originale pour l'internationalisation de la distribution (Colla, 1996, 2003 ; Pederzoli, 2002 ; GPN, 2003), mais ces travaux aussi n'ont pas

l'ambition de conclure la réflexion, bien au contraire ils proposent des pistes d'analyses ultérieures pour vérifier la validité des modèles proposés ou pour tester les différentes composantes dans un environnement qui change de plus en plus rapidement.

La méthode des études de cas représente certainement une manière importante pour développer la réflexion sur l'internationalisation de la distribution, mais elle n'a pas été utilisée très fréquemment dans l'analyse stratégique globale (Wrigley, 1997, Treadgold, 1991) étant donné que plusieurs auteurs ont analysé des entreprises plutôt pour vérifier des éléments spécifiques de la stratégie internationale. Avec cet article nous nous proposons d'appliquer la méthode des études de cas à un certain nombre de firmes allemandes pour essayer de comprendre si on peut trouver des nouvelles tendances dans le processus d'internationalisation de la distribution.

2. Le contexte économique et social de l'Allemagne

La locomotive allemande, qui avait traîné l'économie européenne pendant au moins deux décennies au XXe siècle, apparaît en grave difficulté depuis quelques années. Le pays a connu un véritable boom économique au début des années 1990, en conséquence de l'unification avec l'ancienne Allemagne de l'Est ; le niveau de la demande dans l'ancien pays communiste a créé une temporaire indépendance de l'économie allemande de l'économie globale, mais ce développement, financé par les investissements des entreprises et de l'Etat, n'a pas été suffisant pour atteindre le même niveau de vie que l'Allemagne de l'Ouest. Aujourd'hui encore l'ex Allemagne de l'Est représente un poids remarquable dans le budget de l'Etat et des familles qui ont financé une partie des investissements par une taxe de solidarité. L'économie allemande présente une forte dépendance de l'export, ce qui a entraîné que le pays a subi rudement le ralentissement des économies européennes et américaines au milieu des années 1990 et au début du XXIe siècle.

La croissance du PIB a été très faible dans les années 2002 et 2003, avec une amélioration en 2004, mais insuffisante pour réduire un taux de chômage parmi les plus élevés d'Europe et surtout très difficile à comprendre et à accepter pour un pays qui avait historiquement un taux de chômage très faible. Les coûts de l'Etat Providence, l'un des plus généreux dans les pays occidentaux, provoquent un déficit public qui a obligé l'Allemagne de dépasser les limites du traité de Maastricht pour déjà trois ans.

Tableau 1 Quelques données macroéconomique

	1999	2000	2001	2002	2003
Croissance réelle du PIB en %	2	2,6	2	1,8	0,7
Croissance des dépenses de consommation en %	-----	3,2	3,3	0,4	0,5
Croissance de la population en %	-----	0,1	0,1	0,1	0,1
Taux d'inflation	0,6	2	2,5	1,3	1

Source : Retailing in Germany 2004, Euromonitor

La population de l'Allemagne stagne (+0,1 par an entre 1999 et 2003) et les dépenses de consommation ont enregistré une croissance inférieure au taux d'inflation en 2002 et 2003.

Les consommateurs allemands sont très sensibles au prix dans le domaine des achats courants, tandis qu'ils n'hésitent pas à dépenser pour les articles qui ont un contenu symbolique. Cette attitude a créé une forte polarisation du marché, avec les produits bas de gamme et ceux haut de gamme en croissance, tandis que les articles milieu de gamme souffrent énormément.

La situation économique et sociale a des conséquences importantes sur la distribution aussi : l'Allemagne est le pays du hard discount, qui atteint des parts de marché beaucoup plus élevées que dans n'importe quel autre pays développé ; mais si le hard discount alimentaire est très bien connu par tous les experts grâce aussi à son développement international, il faut préciser que des formules discount se sont affirmées aussi dans le non alimentaire, surtout habillement et bazar et ces enseignes représentent déjà des acteurs importants du panorama de la distribution dans le pays.

Dans ce cadre, il n'est certainement pas surprenant que la distribution soit caractérisée par un niveau de concentration parmi les plus élevés d'Europe et que ce processus de concentration soit en train de s'accélérer en ce début de nouveau millénaire.

Le système de distribution allemand est aussi très moderne, comme on peut constater dans le tableau 2

Tableau 2 Nombre de magasins par type

	1999	2000	2001	2002	2003
Superstores/hypermarchés	2.278	2.363	2.380	2.409	2.494
Discount	13.235	12.970	13.180	13.400	13.750
Supermarchés	9.134	9.230	8.842	8.810	8.850
Petits magasins	47.950	45.900	43.950	42.200	39.900
Magasins spécialisés/ indépendants	39.941	40.122	39.959	39.750	39.474
Magasins non alimentaires	252.729	261.982	256.689	245.819	243.339

Source : Retailing in Germany 2004, Euromonitor

Comme on peut voir dans le tab.2, les formules modernes sont en croissance, avec la seule exception des supermarchés, tandis que les petits magasins et les magasins spécialisés sont en baisse, avec une tendance beaucoup plus marquée pour les petits magasins. Dans le secteur non alimentaire aussi on assiste à une baisse du nombre de magasins dans la période analysée, ce qui confirme le malaise du secteur de la distribution dans le pays pendant les périodes les plus récentes.

La stratégie des distributeurs allemands est historiquement orientée vers les prix bas et cette stratégie en connexion avec le ralentissement économique et de la consommation a conduit le pays vers une compétition de plus en plus rude et des fréquentes guerres de prix qui entraînent comme conséquence directe une baisse de la rentabilité pour presque toutes les entreprises.

Par conséquent, la concentration du secteur est loin de s'être achevée et la « taille critique » pour rester sur le marché ne cesse d'augmenter ; elle est actuellement estimée en 10 milliards d'Euros dans le secteur alimentaire.

Les difficultés du marché allemand sont bien connues, comme les nombreux échecs enregistrés par quelques grandes entreprises internationales démontrent clairement (Castorama, Fnac, ITM pour ne citer que les plus importantes entreprises françaises, mais aussi l'italienne Oviessa) ; il est bien connu aussi combien de problèmes rencontre encore le géant américain Wal Mart pour essayer de rentabiliser ses investissements dans le pays.

Les protagonistes du marché allemands sont très peu d'entreprises que souvent, à la différence de ce qui s'est passé dans les autres pays développés, sont des conglomérats plutôt diversifiés :

- Le leader du marché, le Groupe Metro, est présent dans le secteur alimentaire avec plusieurs formules, du cash & carry à l'hypermarché, mais possède aussi des réseaux très importants dans le domaine du bricolage et de l'électroménager et une chaîne de grands magasins.
- Le numéro deux, le Groupe Rewe, développe toute les formules alimentaires, y compris le discount, mais possède aussi des drugstores, des magasins de bricolage, des magasins d'habillement discount.
- Le groupement d'achat EDEKA, outre sa présence dans le secteur alimentaire, développe des réseaux de bricolage et dans le domaine de l'optique.
- Le Groupe Schwarz est présent sur le marché avec les bien connus hard discount Lidl, mais aussi avec des hypermarchés discount.
- Le Groupe Tengelmann est propriétaire non seulement de supermarchés et discounts, mais aussi du numéro deux européen du bricolage, Obi et d'une chaîne de discounts d'habillement, tandis que sa chaîne de bazar discount a été récemment cédée au leader de ce secteur en Allemagne.
- Le Groupe Karstadt Quelle, enfin, est le plus grand conglomérat du non alimentaire dans le pays, avec des grands magasins, des magasins spécialisés d'habillement, une chaîne de magasins d'articles culturels et une entreprise de VPC.
- La seule grande entreprise de la distribution allemande non diversifiée est Aldi, qui limite sa présence strictement au secteur du hard discount.

Si l'on considère la situation que nous avons brièvement résumé, la décision des principales entreprises allemandes de se développer à l'international est facilement compréhensible, mais les raisons « push » ne sont pas capables à elles seules, à notre avis, d'expliquer l'extraordinaire dynamisme des principaux Groupes dans les années les plus récentes. Voilà pourquoi nous passeront donc maintenant à l'analyse des opérations internationales récentes des géants de la distribution d'outre Rhin.

3. Les stratégies internationales des entreprises allemandes

3.1. Metro

Le Groupe Metro occupe la troisième position en Europe et la cinquième au niveau mondial avec un chiffre d'affaires à la fin de 2004 de 53,6 milliards d'Euros. Le Groupe est organisé en six divisions, qui exploitent des formules différentes :

- Metro Cash & Carry, leader mondial de la formule, est présent dans 28 pays avec plus de 500 magasins, dont 114 en Allemagne ; 78% du CA de cette division est réalisé à l'étranger.
- Real est l'enseigne des hypermarchés du Groupe ; l'enseigne est leader dans son segment en Allemagne et Pologne, a une présence limitée en Turquie, mais vient aussi de commencer son développement en Russie, un marché qui va devenir bientôt central dans la stratégie de l'entreprise.
- Extra est l'enseigne utilisée pour les supermarchés ; pour l'instant, cette enseigne n'est présente que sur le marché domestique.
- Media Markt et Saturn sont les deux enseignes présentes dans l'électroménager et les produits numériques ; l'enseigne est leader en Europe avec des présences très significatives sur presque tous les marchés les plus importants, y compris la Pologne et la Hongrie.

- Dans le domaine du bricolage, le Groupe est actif à travers l'enseigne Praktiker, qui s'affiche non seulement en Allemagne, mais dans 7 autres pays, surtout en Europe centrale et orientale.
- La dernière division du Groupe exploite des grands magasins à l'enseigne Kaufhof ; la seule présence internationale de cette formule est en Belgique, avec les 15 magasins Inno.

Le Groupe Metro est relativement récent, parce qu'il a été créé en 1996 à travers la fusion de Metro Cash & Carry, de Kaufhof Holding et de Asko ; un procès de restructuration à ensuite été réalisé pour vendre un certain nombre d'activités marginales et pour se concentrer sur les six divisions qu'on vient de décrire.

Les perspectives des différentes formules et leurs résultats sont sensiblement différents, avec les C&C et les magasins Media Markt/Saturn qui représentent les vrais fers de lance de la croissance et de l'expansion internationale, tandis que les hypermarchés et les grandes surfaces de bricolage obtiennent des résultats plus mitigés ; les grands magasins et les supermarchés, enfin, sont depuis longtemps intéressés par un processus de restructuration à cause de résultats plutôt décevants.

Pour confirmer cette considération, on peut rappeler que les C&C et les magasins d'électroménager représentent 70% du chiffre d'affaires et 80% de la marge opérationnelle en 2003.

La présence internationale des enseignes du Groupe n'est pas récente, mais on peut affirmer que la croissance hors Allemagne s'est accélérée depuis moins d'une dizaine d'année. Pour citer les dates les plus importantes de l'internationalisation récente pour la division C&C : en 1997 commencent les opérations en Chine, en partenariat avec la société Jinjiang ; en 2001 l'entreprise débarque en Russie, à Moscou, mais déjà en 2003 un premier magasin est ouvert aussi à San Petersbourg et en 2004 on peut enregistrer la première ouverture dans la province russe, à Kazan ; en 2002 l'enseigne est exporté au Viêt-Nam et au Japon; en 2003 un autre pays de l'Europe de l'Est voit l'arrivée des cash & carry du géant allemand, l'Ukraine ; dans la même année l'Inde s'ajoute au portefeuille des pays avec un premier magasin à Bangalore tandis qu'une centrale d'achat internationale est mise en place à Hong Kong ; en 2004/2005 l'enseigne franchi aussi le frontières de la Serbie, de la Moldova et le premier magasin au Pakistan est prévu avant la fin de l'année en cours.

Ce ne sont pas seulement les nouvelles frontières franchies qui montrent le rythme de croissance du numéro un allemand : pendant l'année 2004 les magasins en Chine sont passés de 5 à 23, le réseau en Russie a doublé de 7 à 14 magasins, au Viêt-Nam les points de vente sont déjà 4, tandis que au Japon la croissance est plus modeste, avec seulement 3 magasins.

Les hypermarchés Real ont une présence internationale beaucoup plus modeste, étant donné que cette enseigne est présente seulement en Pologne (27 magasins) et Turquie (7 magasins), mais une croissance importante est prévue en Russie, où le premier hyper de l'entreprise a ouvert ses portes à Moscou en juillet 2005 ; le développement en Russie sera réalisé en partenariat avec l'entreprise russe Marta, qui a déjà acquis deux localisation dans la province russe à l'intérieur de centres commerciaux.

La deuxième division la plus importante sur le plan international est certainement Media Markt/ Saturn, qui exploitait 201 magasins dans 11 pays à la fin de 2004, mais qui a ouvert 34 nouveaux magasins à l'étranger pendant la même année. En 2005 est prévu le débarquement en Grèce, tandis que le réseau va se densifier ultérieurement dans les pays déjà abordés et l'arrivée en Russie semble proche lui aussi.

Praktiker, enfin, est présent dans 8 pays européen à la fin de 2004 et réalise un quart de son chiffre d'affaires hors Allemagne ; pour cette enseigne aussi de nouveaux pays sont en ligne de mire, surtout parmi les nouveaux entrés dans l'Union Européenne ou les candidats, comme la Bulgarie.

L'international représente désormais 49% du chiffre d'affaires totale du Groupe Metro, en augmentation par rapport au 47,2% de 2003 et cette année pourrait amener au dépassement de l'international sur les opérations allemandes.

Dans la stratégie internationale de Metro on peut trouver un certain nombre de caractéristiques :

- Les nouveaux pays sont presque toujours abordés à travers le format du cash & carry, tandis que les autres enseignes suivent quelques temps après. Il s'agit d'une stratégie qui présente un triple avantage : d'un côté les coûts de réalisation d'un c&c sont bien inférieurs à ceux d'autres formules ; deuxièmement, les c&c peuvent devenir les fournisseurs d'un réseau de distribution traditionnel composé par des petits magasins, donc ils peuvent s'insérer sur des marchés sous développés et ne rencontrent pas les mêmes résistances aussi bien au niveau des opérateurs que des autorités publiques que les grandes formules de détail ; le troisième avantage est que les nouvelles formules qui arrivent peuvent s'appuyer sur la connaissance du marché et sur les réseaux logistiques et d'achat mis en place pour et par les c&c pour se garantir un développement plus rapide et avec moins de risques.
- Les différentes divisions du Groupe Metro travaillent avec une grande autonomie, ce qui signifie que chaque division peut choisir librement les marchés prioritaires et le rythme de croissance en fonction de la maturité du marché et de ses perspectives. On trouve une grande autonomie aussi au niveau de différents pays, avec un management souvent national pour bien comprendre les spécificités de chaque marchés et donc pour réduire les risques culturels qui existent toujours dans les opérations internationales.
- Les opérations internationales sont concentrées surtout en Europe, et presque exclusivement dans l'Europe de l'Ouest pour Media Markt et Praktiker, ce qui représente une différence importante par rapport à la stratégie d'autres grands distributeurs européens. Il est toutefois évident que la présence des c&c du Groupe dans un total de 28 pays, hors Allemagne, présente des opportunités très intéressantes pour exporter d'autres enseignes très rapidement et il ne faut pas oublier que parmi les pays qui voient la présence des c&c du Groupe il y a la Chine, l'Inde, le Viêt-Nam et prochainement le Pakistan, tous pays qui sont déjà au cœur des stratégies internationales des principaux distributeurs mondiaux ou qui le seront bientôt.

3.2. REWE

Le Groupe Rewe est une coopérative de détaillants qui a démarré son développement en tant que succursaliste aussi à partir des années 1970. Le Groupe est un conglomérat qui travaille dans différents secteurs :

- Le commerce de gros, aussi bien la distribution pour les entreprises de détail et pour la restauration que les cash & carry ;
- Le commerce de détail, où le Groupe est présent avec toutes les formules, des convenience stores aux supermarchés, des hypermarchés aux hard discounts ;
- Le commerce spécialisé, avec des enseignes dans le secteur du bricolage, de l'électroménager discount, du drugstore et de l'habillement ;
- Le tourisme, où le Groupe occupe une position de premier plan aussi bien dans le domaine des agences de voyage que dans celui des tours operators.

En ce qui concerne la distribution, l'alimentaire représente l'activité fondamentale de l'entreprise avec une contribution de plus de 80% au chiffre d'affaires de cette unité d'affaires. L'entreprise a démarré depuis quelques années un procès de restructuration de ses activités allemandes pour faire face à l'évolution du marché et de la concurrence et pour améliorer la rentabilité de son réseau ; par conséquent, elle est en train d'investir dans son

marché domestique sur les hard discount et sur les hypermarchés discount à l'enseigne Toom, tandis que le réseau des magasins de bricolage et d'habillement est en phase de modernisation et de rationalisation, comme pour les supermarchés, afin de fermer les magasins non rentables et d'augmenter la surface de vente moyenne.

L'entreprise est très ancienne, elle a été créée en 1928, mais son développement international n'a commencé qu'en 1993 avec l'acquisition d'une participation dans la chaîne britannique Budgens ; cette participation a ensuite été cédée en 1995.

Après ce premier pas à l'international, l'accélération a été remarquable :

- En 1994 le Groupe est entré en Italie en créant Penny Market Italie en partenariat avec la firme italienne Esselunga ; quelques années après, Rewe a racheté les parts d'Esselunga en restant seul maître à bord.
- En 1995 l'entreprise est entrée en France en rachetant 40 discounts à Vendex ; cette présence en France vient de s'arrêter en juillet 2005 avec la vente du réseau Penny à Carrefour, tandis que l'achat de Prodiest garantit une présence dans le secteur du foodservice.
- En 1996 Rewe a racheté l'entreprise autrichienne BML, l'un des leaders de ce pays avec l'enseigne Billa ; à travers Billa, l'entreprise gagne un nouveau pays, la Pologne, où Billa s'était installé en 1991. Pendant la même année l'entreprise a ouvert le premier discount Penny en Hongrie et le premier hyper miniMAL en Pologne.
- En 1997 commence l'aventure dans la République Tchèque.
- En 1999 une nouvelle acquisition a été réalisée en Autriche, Meisl.
- En 2001 le Groupe a renforcé sa position en Italie en achetant les supermarchés Standa localisés dans le nord du pays.
- En 2003, enfin, une nouvelle acquisition, le groupe suisse Bon Appetit.
- En 2004 l'entreprise a pénétré le marché russe en partenariat avec le groupe local Marta.
- En 2005 la firme allemande débarque en Roumanie, encore avec l'enseigne Penny.
- Entre temps l'entreprise a pénétré aussi l'Espagne, la Slovaquie, la Croatie, l'Ukraine et la Bulgarie.

Selon les affirmations les plus récentes de ses dirigeants, le Groupe Rewe n'a pas l'intention d'entrer sur de nouveaux marchés, mais plutôt de développer son réseau dans les pays dans lesquels est déjà installée et qui présentent un potentiel de développement important, premièrement l'Italie et la Russie, où l'entreprise prévoit d'investir 500 millions de dollars dans les prochains 3/5 ans.

La stratégie internationale du Groupe Rewe est caractérisée par quelques éléments qui la différencient de celle de plusieurs autres entreprises internationales et aussi de celle de son concurrent Metro :

- L'expansion internationale n'intéresse que les enseignes alimentaires du groupe, aucune des enseignes non alimentaire n'est présente à l'étranger ; les activités de gros restent une affaire domestique aussi, sauf pour Prodiest en France.
- La stratégie d'entrée est très coûteuse, il s'agit presque toujours du rachat d'entreprises avec une bonne position sur le marché ou de développement direct, la seule joint venture étant celle qui a été mise en place en Russie.
- Le format principal développé à l'étranger est le hard discount, formule sur laquelle les distributeurs allemands ont certainement un avantage compétitif important, mais l'entreprise achète (en Italie, Autriche et Pologne) ou crée aussi des supermarchés (Russie), ce qui n'est pas très commun dans les stratégies de développement international des autres entreprises. La firme semble vouloir exploiter beaucoup plus ses capacités dans le domaine de l'organisation que le caractère innovant de ses formules de vente.

Les résultats de cette stratégie ne sont pas faciles à évaluer parce que l'entreprise n'est pas cotée en Bourse et ne publie donc pas beaucoup de chiffres, mais la croissance de son chiffre d'affaires à l'international a été de 13% entre 2003 et 2004, contre une croissance de 0,13% en Allemagne ; l'international représente environ 24% de son chiffre d'affaires globale dans l'unité d'affaire détail, un pourcentage non extraordinaire, mais qui a été atteint en douze ans seulement. Il apparaît donc évident que la décision stratégique de sortir du marché allemand pour trouver de relais de croissance a été un succès et on peut s'attendre une continuation de cette stratégie et une augmentation ultérieure du poids de l'international dans les prochaines années, surtout si la demande dans son marché domestique restera morose encore pour un certain temps.

3.3 Tengelmänn

Dans ce cas aussi, il s'agit d'un conglomérat, mais de loin le plus ancien de notre analyse étant été fondé en 1867. La forte tradition de centralisation des opérations a été l'une des causes d'un manque de réactivité aux évolutions du marché qui a entraîné une perte de compétitivité pendant les décennies 1980 et 1990. La famille propriétaire de l'entreprise a donc entamé une restructuration en 1997 avec la cessions des activités marginales et peu rentables et la mise en place d'une organisation par unités d'affaires plus décentralisée et flexible. Dans la même année, l'entreprise a aussi créé une structure centrale pour optimiser les achats, la gestion des marchandises et les systèmes d'information pour les différentes enseignes du Groupe.

Cette première restructuration n'a pas été suffisante pour relancer l'entreprise et une deuxième est en cours à partir de 1999 ; l'objectif dans ce cas est de concentrer les activités de la firme sur quatre unités de business : les supermarchés, qui continuent de rencontrer des difficultés sur le marché allemand, les hard discount et les magasins A&P exploités au Canada et aux Etats-Unis, le bricolage où l'entreprise occupe un rôle de premier rang au niveau européen, les discount d'habillement où l'entreprise développe un réseau très étendu à l'enseigne Kik. Suite à cette nouvelle restructuration, les magasins Kd, des bazars discount, ont été cédés au leader allemand dans ce secteur, Rossmann. En juillet 2005 les magasins A&P présents au Canada ont été, eux aussi, vendus au groupe canadien Metro ; l'objectif de Tengelmänn étant de concentrer ses investissements sur le réseau A&P localisé sur la côte est des Etats-Unis.

A la différence des ses autres concurrents allemands, le Groupe Tengelmänn réalise une partie importante de son chiffre d'affaires hors Europe, aux Etats-Unis en particulier, où elle est présente depuis 1979 grâce au rachat de Great Atlantic and Pacific Tea, un réseau de supermarchés à l'enseigne A&P.

Le démarrage international de Tengelmänn est plutôt ancien, la première opération ayant été réalisée en 1972 avec le rachat de Luva en Autriche et le poids de l'international sur le chiffre d'affaires du Groupe dépassait le 50% en 2004.

Trois enseignes ont une présence internationale importante :

- Les hard discounts Plus, présents dans 6 pays en dehors de l'Allemagne, et dont l'international pèse 27% du CA ;
- Les grandes surfaces de bricolage Obi, présentes dans 11 pays étrangers et dont l'international représente 29% du CA ;
- Les magasins d'habillement discount Kik, présents seulement en Autriche en dehors du marché domestique, mais qui obtiennent des résultats très positifs et sont donc destinés à se développer dans d'autres pays.

Par contre, les supermarchés Kaiser Tengelmann souffrent sur le marché domestique et ne sont pas présents à l'international après la cession à Spar, en 2003, du réseau mis en place en Hongrie.

Les investissements internationaux de la firme sont pour l'instant concentrés sur les enseignes Plus et Obi, outre bien évidemment la filiale américaine dont nous avons parlé ci-dessus.

En ce qui concerne Plus, le réseau international se développe surtout dans l'Europe de l'Est, bien que l'enseigne soit présente aussi en Autriche, Espagne et au Portugal. En 2005 les prévisions de l'entreprise sont de pénétrer deux nouveaux marchés, la Roumanie et la Grèce.

Obi, de son côté, est présent dans plusieurs pays de l'Europe de l'Est, y compris des marchés très peu exploités par des entreprises de distribution occidentales, tels que la Lettonie et la Bosnie, mais se trouve parmi les leaders du marché en Italie aussi. La stratégie internationale d'Obi a subi un changement important pendant 2005, quand le Groupe Tengelmann a décidé d'abandonner la Chine, où l'enseigne avait été exporté en 2000, pour focaliser ses investissements en partie sur la rénovation et l'amélioration des magasins en Allemagne et pour une autre partie sur le marché russe. Ce marché va devenir central dans la stratégie internationale de l'enseigne étant donné que l'entreprise affiche l'ambition d'ouvrir 60 magasins avant 2010. Le Groupe Tengelmann est convaincu que la franchise, le système normalement utilisé pour ouvrir ses magasins Obi dans tous les pays, peut représenter un avantage compétitif important pour la croissance internationale de l'enseigne, surtout face à des concurrents qui utilisent des stratégies d'entrée et de croissance beaucoup plus coûteuses.

Bien que la présence internationale du Groupe Tengelmann commence pendant les années 1970, le passage à la vitesse supérieure s'est réalisé à partir de 1989 avec le rachat d'une chaîne hongroise et a connu ensuite deux phases d'accélération ultérieure, de 1992 à 1995 (Italie, République Tchèque, Espagne, Pologne) et de 2000 à 2004 (Chine, Danemark, Portugal, Lettonie, Bosnie, Russie).

Le Groupe Tengelmann est donc un acteur incontournable de la distribution internationale, grâce à un chiffre d'affaires de 26,8 millions d'Euros en 2004 et aussi à sa présence parmi les leaders dans plusieurs pays. Le procès de restructuration de la firme n'est pas complètement achevé, mais on peut trouver quelques caractéristiques fondamentales dans sa stratégie internationale :

- La concentration des investissements sur deux formules fortes et différenciées, Plus et Obi ;
- La gestion presque complètement autonome de sa filiale américaine qui ne semble réaliser aucune synergie avec les autres firmes du groupe ;
- Le focus mis exclusivement sur l'Europe pour densifier les réseaux déjà existants et pour pénétrer de nouveaux marchés ;
- La stratégie d'entrée et de croissance qui varient complètement entre le discount, où l'entreprise privilégie le développement direct, et le bricolage, où elle exporte son modèle de succès basé sur la franchise.

3.4. Lidl & Schwarz

Le cinquième groupe de distribution allemand montre un dynamisme international frappant, mais n'est pas en reste non plus sur son marché domestique où il est en train de grignoter des parts de marchés à son grand concurrent, Aldi, beaucoup moins rapide dans les nouvelles ouvertures mais toujours leader dans le segment du hard discount.

Au niveau international, par contre, le Groupe Lidl & Schwarz a désormais largement dépassé Aldi avec une présence dans 15 pays européen, contre les 10 du numéro un allemand. Lidl est leader dans certains marchés stratégiques sur lesquels il est en compétition avec Aldi,

premièrement en France où il peut compter sur plus de 1100 magasins tandis que son concurrent s'arrête à 600 environ.

Le Groupe est composé par deux sociétés différentes : Lidl AG et Kaufland AG. Dans la deuxième société se trouvent les hypermarchés, dont l'enseigne la plus connue est Kaufland, tandis que la première exploite les hard discounts à l'enseigne Lidl. Le groupe est actif aussi dans le commerce de gros, dans la restauration et dans la boulangerie, mais le cœur de son métier est représenté par le hard discount et par l'hypermarché discount. Cette dernière formule est très intéressante parce qu'elle a été créée par la firme seulement en 1994 dans l'ancienne Allemagne de l'Est ; elle reprend certaines caractéristiques typiques de l'hypermarché telles qu'une grande surface de vente et un assortiment très large, mais en même temps elle ne propose que 20.000 références, presque entièrement des grandes marques, vendues 5 à 10% moins chères que dans un hyper classique. Les services et l'aménagement des magasins sont spartiates pour garantir des coûts très bas. Le succès de la formule en Allemagne a été fulgurant et maintenant, 10 ans après le lancement, Kaufland détient 8 à 9% de part de marché sur l'ensemble de l'Allemagne et touche environ un tiers des foyers du pays.

L'hypermarché discount est donc devenu la deuxième arme du Groupe pour se développer à l'international et à déjà été exporté sur plusieurs marchés, dont la Pologne, la Slovaquie et la République Tchèque.

Le Groupe publie très peu d'informations, mais les analystes du secteur estiment que 50% de son chiffre d'affaires se réalise hors de ses frontières.

La formule fondamentale pour l'expansion internationale de la firme est le hard discount, très proche du modèle d'Aldi, mais pourtant avec quelques différences importantes pour marquer un positionnement original.

Le premier pas à l'international de Lidl a été fait en 1989 avec le débarquement en France, très probablement le marché le plus important pour la firme après l'Allemagne. Les mouvements suivants ont été de plus en plus rapides et montrent une entreprise résolument tournée vers la croissance au niveau européen ; pour ne rappeler que quelques dates importantes : en 1992 la firme attaque l'Italie ; en 1994 est le tour de deux nouveaux pays, la Grande Bretagne et l'Espagne ; deux ans après Lidl apparaît en Belgique ; en 2002 une nouvelle frontière est franchie, celle de la Finlande, suivie par la Suède et la République Tchèque en 2003 et par la Slovaquie, la Norvège et la Hongrie l'année suivante. En 2005, enfin, l'entreprise prévoit de débarquer en Roumanie, où elle vient d'acheter 29 sites.

Comme on peut remarquer, le Groupe Lidl & Schwarz concentre son développement en Europe, sans différence entre les pays les plus développés et mûrs et les marchés en voie de modernisation. Particulièrement intéressante apparaît sa présence dans les pays scandinaves, normalement peu concernés par les stratégies de croissance des grands groupes internationaux à cause de la dimension réduite du marché et de la concentration très élevée de la distribution moderne, strictement contrôlée par les firmes locales.

Les caractéristiques de la stratégie internationale du Groupe Lidl & Schwarz peuvent être schématisées de la manière suivante :

- L'orientation est résolument offensive, avec les différents pays qui sont attaqués en séquence, mais le rythme d'entrée semble s'accélérer pendant les premières années du XXI^e siècle ;
- Les stratégies d'entrée et de développement sont très coûteuses parce que la firme n'utilise que la croissance organique ;
- La firme exporte indifféremment les deux formules disponibles dans les marchés en croissance, tandis que se limite au hard discount dans les pays les plus développés ;
- Le « cœur du métier » reste le discount sans aucune concession à d'autres diversifications de ses formules.

4. Conclusions et pistes de réflexions ouvertes

L'analyse menée nous donne la possibilité de réaliser un certain nombre de considérations finales.

- Parmi les motivations pour l'internationalisation des firmes allemandes il y a certainement les limites à la croissance posées par la situation économique du pays et par le niveau de la concurrence déjà atteint dans presque tous les secteurs. Il s'agit d'une situation très différente de celle qu'on peut trouver sur les autres marchés les plus importants du Vieux Continent, où le développement économique est beaucoup plus important qu'en Allemagne (la Grande Bretagne), mais où l'on peut aussi trouver un cadre réglementaire capable de garantir des marges confortables même en présence d'une situation de la consommation très morose (la Loi Galland en France). Metro réalise 49% de son chiffre d'affaires, mais bien 62% de son résultat d'exploitation hors de ses frontières¹, une situation très différente de celle de Carrefour ou de Tesco qui continuent d'obtenir une partie fondamentale de leur rentabilité dans leur marché national. Le rythme de développement international des firmes allemandes, toutefois, montre aussi une claire détermination à entrer ou à rester dans la compétition globale ; les entreprises allemandes ont certainement acquis une orientation plus ambitieuse par rapport à la recherche de Myers et Alexander (1996).
- Les firmes allemandes que nous avons étudiées adoptent une stratégie de développement « extensive » en abordant successivement des nouveaux pays et n'essayant pas seulement de densifier le réseau dans les pays dans lesquels sont déjà présentes. Dans certains cas l'objectif est de rattraper le retard pris par rapport à d'autres grands distributeurs mondiaux, mais souvent on peut remarquer aussi que les firmes allemandes défrichent de nouveaux territoires, comme c'est le cas pour les pays baltes, la Scandinavie, encore en grande partie pour la Russie, mais surtout pour le Viêt-Nam, l'Inde, le Pakistan. Cette stratégie ne signifie pas le retour à une internationalisation dispersée qui était presque la règle pendant la décennie 1990, bien au contraire si les résultats sur chaque différent marché ne sont pas satisfaisants, les firmes analysées ne se soucient pas de les abandonner après quelques temps. Il est évident, toutefois, que les firmes allemandes n'essayent pas de suivre les pistes tracées par les entreprises d'autres pays, au contraire, elles n'hésitent pas à commencer de nouveaux chemins très prometteurs.
- Toutes les entreprises analysées, avec l'exception de Lidl & Schwarz, sont des conglomérats avec une présence très solide dans l'alimentaire et quelques enseignes de premier rang dans le non alimentaire. Dans ce cas aussi on peut remarquer une différence majeure avec les grands groupes de la distribution internationale, presque toujours présents dans seulement l'un des deux secteurs. Les conglomérats allemands exportent souvent aussi bien des enseignes alimentaires que des formats non alimentaires grâce à une organisation qui donne une autonomie importante à chaque unité d'affaires. Les enseignes développées à l'international présentent des formats de magasins et plus généralement une offre à la clientèle très bien définie et capable de se différencier par rapport aux concurrents, nationaux ou internationaux. Ce sont les avantages compétitifs de chaque enseigne qui sont mis en avant et exploités, non pas la force ou les caractéristiques du Groupe. Le Groupe, toutefois, est capable de faire valoir les synergies parmi les différentes enseignes au niveau de l'organisation, des achats, de la logistique, de l'analyse et de l'adaptation au marché hôte, ce qui peut donner un réel avantage par rapport au

¹ LSA, Metro densifie ses implantations à l'étranger, 14/4/2005 p. 30

temps nécessaire pour s'implanter et à la structure des coûts à supporter par chaque enseigne, surtout dans les premières phases d'installation dans un pays. Il y a certainement des synergies dans le domaine de la finance aussi, mais ce qui différencie les firmes allemandes par rapport à leur concurrents d'autres pays apparaît plutôt la coordination de l'organisation et des opérations.

- Le dynamisme des entreprises allemandes dans les dernières années contraste avec les stratégies des concurrents d'autres pays. Si l'on considère les mouvements internationaux des firmes des autres pays les plus développés pendant ces premières années du XXI^e siècle, on peut remarquer un certain ralentissement de la croissance à l'étranger, sinon quelques replis importants. Wal Mart s'engage certainement sur de nouveaux marchés, comme la Chine et le Japon et renforce sa position au Brésil, mais n'est toujours pas présent en Europe de l'Est, ni en Russie et l'international continue de peser environ 20% de son énorme chiffre d'affaires. Carrefour vient d'abandonner le Mexique et le Japon, concentre ses efforts sur l'Europe, la Chine et une partie de l'Amérique Latine, mais reste en dehors de la Russie et ne pénètre presque pas de nouveaux pays. Ahold, après la grave crise de 2000, est en train de réduire fortement sa présence internationale et a abandonné l'Asie et l'Amérique Latine, mais a vendu aussi des magasins en Pologne. Auchan, de son côté, continue sa stratégie de développement par étapes et concentre ses efforts sur un certain nombre de pays européens et sur la Russie, mais en même temps abandonne l'Argentine et le Mexique. Tesco est passé à la vitesse supérieure depuis quelques années, mais l'entreprise était presque exclusivement britannique jusqu'il y a très peu de temps et sa stratégie de croissance est sûre, mais reste très prudente. Casino apparaît plus agressive en Europe et en Amérique Latine, mais sa présence en Europe de l'Est reste limitée et la firme n'a pas encore franchi le pas en Russie et en Chine, les deux marchés les plus porteurs de cette phase de l'internationalisation. Si on sort du secteur alimentaire, Kingfisher densifie ses réseaux dans les pays déjà abordés, mais ouvre très peu de nouvelles opérations, les seules exceptions étant la Chine avec B&Q et l'Italie avec Darty. Le Groupe PPR non plus n'apparaît très agressive, bien que la présence de Fnac et de Conforama soit en train d'augmenter sur certains marchés où les deux enseignes étaient déjà présentes, tels que l'Italie, l'Espagne et le Brésil.

On est donc en train d'assister, peut-être, à l'arrivée du « système allemand » dans la grande arène de la compétition mondiale. Les différences avec les systèmes précédents ont déjà été soulignées, mais il y en a une dernière qui pourrait se révéler très importante, le rôle du système pays. L'une des caractéristiques les plus originales du modèle économique allemand est certainement représentée par les liens qui existent entre les grands groupes industriels, les banques et d'autres sociétés de services, sans oublier les connexions parmi les grands groupes au niveau de l'actionariat. Une deuxième caractéristique récente de la production allemande est la délocalisation vers les pays à faible coût du travail ; à travers ce processus de délocalisation les firmes allemandes ont été capables de récupérer une forte compétitivité, ce qui leur permet d'occuper de manière stable la première position dans les exportations à l'intérieur de l'Union Européenne, mais aussi parmi les systèmes pays européens et le reste du monde. Une grande partie de ces délocalisations ont été adressées vers les pays de l'ancien bloc communiste, mais il y a de plus en plus d'investissement en Asie aussi. Nous n'avons pas suffisamment d'informations sur la composition du capital des principaux groupes de distribution allemands parce que beaucoup d'entre eux ne sont pas cotés en Bourse et ne donnent donc pas trop d'informations à l'extérieur, mais il est très probable que des liens importants existent avec d'autres entreprises, surtout dans le domaine financier. Ce qui est certain, par contre, est que les firmes de distribution allemandes suivent les mêmes pistes que les grands industriels de leur pays ; en même temps on peut trouver dans les pays cibles aussi

les plus importantes sociétés allemandes de l'immobilier, protagonistes de la modernisation de la distribution en tant que promoteurs et gestionnaires de quelques centres commerciaux parmi les plus importants en Pologne, en Hongrie et dans d'autres pays de l'Europe de l'Est. Tout cela laisse entrevoir un « système pays » qui est en train de s'affirmer comme un protagoniste incontournable du passage vers l'économie de marché des pays ex communistes de l'Europe de l'Est, y compris la Russie. Ce n'est pas un hasard, très probablement, que les firmes de distribution allemandes soit présentes surtout dans ces pays et ne s'intéressent pas du tout, pour l'instant, à l'Amérique Latine ou à l'Asie, avec l'exception bien connue de Metro. La proximité culturelle est géographique de bon nombre de pays de l'Europe Centrale et Orientale explique certainement en partie cette orientation des investissements des firmes allemandes, mais ne suffit pas pour expliquer le vrai engouement pour ces pays auquel on a assisté depuis 5/6 ans.

Si cette considération a des fondements, on pourrait assister à d'autres changements importants dans le panorama de la distribution internationale dans les prochaines années et on devrait insérer d'autres composantes dans la stratégie internationale des entreprises, des composantes liées aux économies et aux effets d'apprentissage qu'on peut gagner quand une chaîne économique et sociale composée de fabricants, distributeurs, institutions financières et firmes de services s'exporte vers les mêmes destinations.

Ce travail a un caractère exploratoire et propose un certain nombre de réflexions aussi bien dans le domaine académique que managérial. Sur le plan académique, l'étude des principales entreprises internationales d'un pays est assez originale et permet de déceler des attitudes et des comportements qui dépassent la simple et traditionnelle analyse de chaque entreprise en introduisant de nouvelles composantes dans la recherche sur l'internationalisation. Dans le domaine managérial, les exemples analysés confirment la validité de plusieurs composantes de la stratégie internationale déjà prises en compte dans un certain nombre d'études précédentes, mais on propose aussi de considérer l'effet pays et les liens avec d'autres acteurs économiques pour les intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

Les limites de la recherche se trouvent surtout dans deux domaines : d'un côté, les informations disponibles parfois limitées et qui ne permettent donc pas de tester une partie des hypothèses ; de l'autre côté, l'analyse effectuée est totalement documentaire et même si nous avons essayé de croiser des sources différentes, les informations publiées ont souvent une connotation assez positive pour l'entreprise, ce qui peut rendre difficile de découvrir et d'expliquer des échecs, des résultats non satisfaisants ou des opportunités dans le processus d'internationalisation.

Les pistes de réflexions ouvertes sont aussi multiples. En premier lieu, on pourrait essayer de comprendre si les interrelations des firmes de distribution allemandes avec d'autres institutions économiques du pays existent et dans quelle mesure elles peuvent influencer les décisions d'investissement l'international ; pour ce faire, on pourrait étudier la composition des sociétés qui contrôlent les distributeurs allemands aussi bien que les éventuelles participations croisées entre la propriété de ces entreprises et d'autres firmes ou banques. Une autre possibilité pour tester cette hypothèse serait aussi de mener des interviews en profondeur, de préférence avec des experts de la distribution allemande parce qu'il est fortement peu probable qu'on puisse obtenir ces genre d'informations de la part du management des entreprises concernées.

La deuxième piste de recherche ultérieure concerne l'étude d'autres systèmes de distribution très présents à l'international, typiquement la distribution française, pour vérifier si les mêmes conditions existent ou peuvent se reproduire, au moins dans certains pays.

Une troisième piste concerne la durée du modèle allemand dans le temps, étant donné que notre analyse a concerné les années les plus récentes tandis que l'internationalisation s'inscrit dans le moyen et long terme ; une question qui se pose est si les économies du système pays sont valables seulement pour pénétrer les nouveaux marchés ou si elles sont importantes aussi dans la phase de croissance et de consolidation.

La dernière piste de recherche concerne enfin l'intégration des variables liées au système pays dans le modèle d'internationalisation des firmes de distribution, et en particulier comment définir ces variables, comment les mesurer et quel est leur influence sur les composantes plus endogènes d'une stratégie d'internationalisation.

Références bibliographiques

- Overcoming the hurdles in global retailing (1997), *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, vol.2, pp. 133-135
- The Internationalisation/globalisation of retailing: towards a geographical research agenda? (2003), GPN Working Paper 8
- Aggarwal R. (2004), Lidl to capture Aldi's crown in Europe, *European Retail Digest* vol. , pp. 31-33
- Alexander N. (1990), Retailers and international markets: motives for expansion, *International Marketing Review*, vol. 7(4), pp. 75-85
- Alexander N. (1995), Expansion within the Single European Market: a motivational structure, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol.5 :4 , pp.472-487
- Alexander N. (1997), *International Retailing*, Oxford, Blackwell Business
- Alexander N. and Quinn B. (2002), International retail divestment, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 30(2), pp. 112-125
- Alexander N., Myers H. (2000), The retail internationalisation process, *International Marketing Review*, vol.17 n° 4/5, pp. 334-353
- Bianchi C., Arnold S.J. (2004), An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14:2, pp.149-169
- Burt S. (1991), Trends in the internationalisation of grocery retailing: the European experience, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol.1 (4), pp. 487-515
- Burt S. (1993), Temporal trends in the internationalisation of British retailers, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol.3 (4), pp. 391-410
- Burt S., Carralero-Encinas J. (2000), The role of store image in retail internationalisation, *International Marketing Review*, vol. 17 n°4/5, pp. 433-453
- Burt S., Dawson J., Sparks L.(2003), Failure in international retailing: research proposition, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13:4, pp. 355-373
- Burt. S., Mellahi K., Jackson T.P. and Sparks L. (2002), Internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12, 191-219
- Burt S., Dawson J.A., Sparks L. (2004), The international divestment activities of European grocery retailers, *European Management Journal*, vol. 22 (5), pp. 483-492
- Burt S., Davies K., Mc Auley A., Sparks L. (2005), Retail Internationalisation: from Formats to Implants, *European Management Journal*, vol. 23 n.2, pp. 195-202
- Colla E. (1996), Les stratégies d'internationalisation des entreprises commerciales, *Révue française du marketing* n° 157-8, pp.133-159
- Colla E. (2003), International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol.31, pp. 55-67
- Datamonitor (2005), Metro AG Company Profile
- Datamonitor (2004), Rewe Zentral AG Company Profile
- Dawson J. (1994), Internationalization of Retailing Operations, *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 267-282
- Dawson J.(2001), Strategy and opportunism in European Retail Internationalization, *British Journal of Management*, vol.12, pp. 253-266

- Dupuis M. and Prime N.(1996), Internationalisation du produit magasin: le prisme culturel, *Revue Française du Marketing*, n°157-158, pp.160-169
- Euromonitor (2005), Retailing in Germany (April 2004)
- Filser M. (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques, Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne, Cahiers de Recherche 04-01
- Giraldi J.M., Spinelli P.B., Merlo E.M.(2003), Retail Store Image: analysis of the implications for store positioning, *Revista Electronica de Administracao*, ed. 36, vol.9
- Helfferich E. Hinfelaar M. Kasper H. (1997), Towards a clear definition on international retailing, *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 7:3, pp. 287-307
- Hollander S.(1970), *Multinational Retailing*, Michigan State University
- Mc Goldrick P.L. (1998), Spatial and temporal shifts in international retail image, *Journal of Business Research*, vol. 42, pp. 189-196
- Mc Goldrick P.L. and Blair D.(1995), International market appraisal and positioning, dans Mc.Goldrick. and Davies (eds.), *International Retailing - Trends and Strategies*, London Pitman, pp.168-190
- Mellahi K., Jackson T.P. and Sparks L. (2002), An exploratory study into failure in successful organizations: the case of Marks & Spencer, *British Journal of Management*, vol.13, pp. 15-29
- Metro Group (2005), Facts and figures of the Metro Group 2004
- Myers H. and Alexander N. (1996), European Food Retailers' Evaluation of Global markets, *International Journal of Retail and Distribution Management* vol.24 n°6, pp.34-42
- Pederzoli D. (2002), *Elaboration et test d'un modèle d'interprétation des stratégies d'internationalisation des grandes entreprises de distribution des pays occidentaux*, Thèse pour obtenir le doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes I
- Picot-Coupey K., Cliquet G. (2004), Internationalisation des distributeurs dans les pays en transition d'Europe de l'Est: quelles perspectives pour le choix de la franchise comme mode d'entrée ?, *Révue Française du Marketing* n. 198 – 3/5, pp. 19-35
- Planet Retail, Daily News et Breaking News, différents numéros de 1995 à 2005
- Quinn B. (1998), Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 8 (4), pp. 445-467
- Quinn B. (1999), The temporal context of UK retailers' motives for international expansion, *Service Industries Journal*, vol. 19 (2), pp. 102-117
- Salmon W. Tordjman A.(1989), The Internationalisation of Retailing, *International Journal of Retailing*, vol.4 n°2, pp. 3-16
- Sternquist B.(1997), International expansion of US retailers, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 25 n°8, pp.262-268
- Tordjman A.(1994), European Retailing convergences, differences and perspectives, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.22 n°5, pp.3-19
- Tordjman A. (1988), The French Hypermarket – could it be developed in the States?, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 16 (4), pp. 14-16
- Treadgold A.(1988), Retailing without frontiers – The emergence of transnational retailers, *Retail and Distribution Management*, pp. 8-12
- Treadgold A.(1991), The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges, *Irish Marketing Review*, vol. 5, pp.11-27
- Vida I. Fairhurst A.(1998), International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.5 n°3, pp. 143-151

Wrigley N. (1997), British food retailing capital in the USA. Part 1: Sainsbury and the Shaw's experience, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 25 (1), pp.7-21

Wrigley N. and Currah A. (2003), The "stresses" of retail internationalisation: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, pp. 221-243