

Internationalisation de la distribution et groupements d'indépendants : une étude exploratoire

Dr. Daniele Pederzoli
Professeur Associé
Groupe ESC Rouen
Boulevard André Siegfried – BP 215
76825 Mont Saint Aignan
Tél. + 33 (0)2 32 82 57 85
Fax +33 (0)2 32 82 58 33
Mail daniele.pederzoli@groupe-esc-rouen.fr

Résumé

Les recherches sur l'internationalisation de la distribution ont souvent étudié des entreprises intégrées ou dans le secteur de la franchise. Toutefois, ils existent dans plusieurs pays des groupements d'indépendants qui contrôlent des parts de marché significatives et qui ont été capables de contrebalancer le pouvoir des grands groupes. Dans le domaine de l'alimentaire, des groupements d'indépendants ont aussi réussi à s'imposer au niveau international.

Dans cet article nous étudions trois groupements d'indépendants français actifs dans le secteur non alimentaire et qui sont présents à l'international. Nous analysons leurs opérations à l'international pour essayer de comprendre s'il y a des différences stratégiques majeures avec les autres formes d'organisation.

Les résultats de notre étude montrent que la scène internationale n'est pas réservée aux grands groupes intégrés ou franchisés, bien qu'il existe encore des spécificités dans le développement international des entreprises indépendantes associées.

Abstract

Researches concerning retail internationalisation have quite always studied integrated companies or franchise. In many countries there are independent groups of retailers that control important market share and are able to balance the market power between large multiples and independents. Some voluntary groups have also acquired relevant international dimensions, especially in the grocery sector.

In this article we concentrate our attention on three French non-food groups that have developed international operations; we study their international strategy to verify if there are differences with the strategy of integrated companies. Our results show that the international arena is not reserved to multiples or franchise, but that there still exists peculiarities concerning the internationalisation of independent retailers.

Internationalisation de la distribution et groupements d'indépendants : une étude exploratoire

Introduction

Dans les années plus récentes, l'internationalisation de la distribution ne s'est pas arrêtée même si on a assisté à des opérations moins spectaculaires que celles qui ont caractérisé la fin du siècle dernier. La stratégie des principales entreprises apparaît beaucoup plus prudente aussi bien dans le choix de nouveaux pays à pénétrer que dans la recherche de la rentabilité sur tous les marchés. La présence internationale d'un certain nombre de grandes enseignes s'est réduite pendant ces premières années du XXIème siècle, comme c'est le cas pour Ahold qui semble avoir tout juste terminé sa phase de restructuration, pour Carrefour, qui a annoncé au mois d'avril dernier son retrait du marché coréen après avoir abandonné le Japon, la Mexique, la Slovaquie et la République Tchèque courant 2005, mais aussi pour Auchan, qui a quitté l'Amérique latine ou encore pour Décathlon qui a réduit sensiblement la dimension de sa présence aux Etats-Unis.

Le numéro un mondial, Wal Mart, après des années des pertes, a cédé ses activités en Allemagne à son concurrent Metro début août, tandis qu'au Japon il continue d'essayer des pertes importantes, même s'il n'affiche aucune volonté de quitter ce marché ; toutefois le géant américain n'a pénétré aucun nouveau marché récemment, bien qu'il soit toujours soupçonné de vouloir entrer dans l'Europe de l'Est et en Russie.

Bien au contraire, la stratégie suivie pendant ces dernières années par tous les ténors de la distribution semble s'orienter vers la consolidation des positions sur les marchés dans lesquels ils sont déjà présents. En même temps, ils manifestent la volonté de diriger leurs investissements surtout vers les pays en développement qui présentent un potentiel presque impossible à évaluer de manière correcte, tels que la Chine et l'Inde.

Il y a pourtant deux exceptions importantes à cette tendance :

- D'un côté il s'agit du leader britannique Tesco, qui continue d'augmenter de manière significative sa présence internationale et qui annonce vouloir pénétrer le marché des Etats-Unis en 2007 avec un format de convenience store spécialement conçu pour ce pays ;
- De l'autre côté, les leaders allemands déferlent dans les pays de l'Europe de l'Est et en Russie, mais s'adressent aussi vers des marchés mûrs comme l'Italie et l'Espagne ou vers les nouvelles frontières de la distribution internationale comme la Chine et L'Inde.

La recherche en distribution continue de s'intéresser à l'international, mais très souvent les entreprises étudiées sont des firmes intégrées ou des franchises ; très peu d'analyses ont été menées jusqu'à présent sur une catégorie d'entreprises, les groupements d'indépendants, qui ont pourtant fait leur preuve à l'intérieur de plusieurs pays et qui commencent, eux-aussi, à utiliser l'internationalisation comme vecteur de croissance.

Dans cet article nous analysons cette partie du secteur de la distribution pour essayer de comprendre quelles sont les limites et les opportunités de croissance à l'international pour les groupements d'indépendants. Dans un certain nombre de pays les groupements d'indépendants ont atteint une taille qui ne leur permet plus de se garantir la croissance enregistrée pendant au moins trois décennies, l'internationalisation devient alors une partie fondamentale de leur stratégie ; toutefois, les contraintes organisationnelles et

financières de cette forme d'organisation peuvent représenter une limite importante à la croissance hors des frontières.

Dans ce travail nous analysons le développement à l'international de trois groupements d'indépendants français dans le domaine du commerce spécialisé : Intersport, leader au niveau européen dans le commerce d'article de sport, la Guilde de Lunetier, leader en France dans le secteur de l'optique, Jouéclub, l'un des protagonistes de la distribution de jeux et jouets dans l'hexagone.

Nous nous intéressons aux groupements d'indépendants parce que leur rôle dès l'origine est de garantir la pérennité des entreprises petites et moyennes face à la montée des groupements intégrés. Cette fonction a certainement été bien remplie au niveau national, au moins dans un certain nombre de pays, mais nous nous posons la question de la possibilité de jouer encore ce rôle d'équilibre dans un secteur de plus en plus globalisé.

Notre article se compose de trois parties : dans la première, nous analysons la littérature sur l'internationalisation de la distribution en essayant de prendre en compte les évolutions les plus récentes ; dans une deuxième partie nous présentons les opérations à l'international des trois entreprises analysées en utilisant la méthodologie de l'étude de cas ; dans les conclusions, nous essayons de montrer les lignes stratégiques pour l'internationalisation de la distribution des groupements d'indépendants, aussi bien que les limites de notre travail et les pistes de réflexion ouvertes.

L'internationalisation de la distribution dans la littérature

Dans cette partie du travail, nous n'essayons pas de résumer toute la littérature sur l'internationalisation de la distribution, à partir des travaux fondateurs de Hollander (1970), Treadgold (1988) et Salmon et Tordjman (1989), mais nous concentrons notre attention sur quelques éléments qui nous apparaissent particulièrement importants pour la stratégie internationale des groupements d'indépendants aussi bien que sur les tendances les plus récentes en matières d'études sur l'internationalisation.

Nous nous focalisons donc sur les théories concernant l'évolution des entreprises, sur les raisons et la direction des investissements internationaux, sur l'organisation des entreprises qui décident de se développer à l'international et sur les modifications de la chaîne de valeur que les firmes introduisent pour soutenir leur croissance à l'étranger.

Concernant l'évolution des entreprises, un certain nombre d'auteurs ont proposé des voies de développement et de croissance qui intègrent la dimension internationale, tels que Hollander (1970) et, quelques années plus tard, Salmon et Tordjman (1989) d'un côté et Dupuis de l'autre (1991). Treadgold (1988 et 1991) classe les entreprises internationales suivant leurs présences à l'étranger et le niveau de contrôle des opérations souhaités. D'autres chercheurs ont introduit le concept d'apprentissage à l'international pour expliquer l'évolution des entreprises (Helfferich et al. 1997, Vida and Fairhurst, 1998), tandis que Dawson (2001) explique que l'opportunisme peut représenter une clé de lecture importante pour comprendre la croissance internationale des firmes de distribution.

Une vision globale de la stratégie des entreprises est proposée par Filser (2004) et intègre la dimension internationale à côté d'autres composantes plus liées à la stratégie générale sur le marché national.

Hutchinson et al. (2005), proposent un cadre conceptuel pour l'internationalisation des petites et moyennes entreprises de distribution, mais ne prennent pas en considération les groupements d'indépendants, préférant focaliser leur attention sur les alliances à l'international et sur la franchise.

Si on passe à notre deuxième axe de révision de la littérature, les motivations pour l'internationalisation et la direction des investissements à l'étranger, les travaux sur les raisons réactives ou proactives envers la croissance internationale sont nombreux et ils sont souvent en connexion avec des théories plus générales issues d'autres secteurs, tels que la théorie sur la structure du secteur ou celle sur les compétences et ressources des entreprises.

Deux importantes contributions dans cette direction sont proposées par Hallsworth (1992) dans son étude sur les facteurs de contexte et de contingence et par Alexander (1995) à travers sa recherche sur la motivation des entreprises.

Dans le travail cité précédemment, Dawson (2001), introduit un certain hasard (serendipity) dans les motivations des entreprises ; toutefois il nous semble que les opportunités peuvent certainement représenter une explication de certaines opérations internationales, mais qu'elles ne peuvent pas substituer une stratégie bien définie et suffisamment maîtrisée.

Sternquist (1997), propose un modèle qui intègre le paradigme éclectique de Dunning pour définir les stratégies internationales des entreprises de distribution des Etats-Unis, en essayant ainsi de donner des lignes directrices aux firmes nord américaines selon les avantages qu'elles souhaitent exploiter à l'international.

Une dernière ligne de réflexion que nous pouvons retrouver dans la littérature concerne la possibilité d'exporter un positionnement clair et bien différencié de l'entreprise ; dans ce domaine, les contributions les plus importantes nous apparaissent : Tordjman (1988) sur les hypermarchés aux Etats-Unis, Mc Goldrick and Blair (1995) qui ont étudié Marks and Spencer, le concept de prisme culturel introduit par Dupuis et Prime (1996), Burt et Carralero-Encinas (2000) et le tout récent article de Burt et Mavrommatis (2006), qui s'intéresse à l'image du hard discounter Dia.

En ce qui concerne la direction des opérations internationales, un certain nombre d'auteurs privilégient l'hypothèse du développement sur des marchés caractérisés par la proximité géographique ou culturelle dans le sens des recherches d'Hofstede (1983). Un exemple important dans ce domaine de recherche est le travail de Burt (1995) qui analyse la direction des mouvements à l'international de plusieurs entreprises de premier rang pendant trois décennies.

En analysant les mouvements à l'international les plus récents des principales entreprises, il nous semble toutefois nécessaire de tempérer un peu ce constat ; il est vrai que tous les leaders de la distribution mondiale apparaissent vouloir concentrer leurs efforts sur des marchés caractérisés par cette double proximité, mais on ne peut pas oublier non plus les investissements en cours en Chine et en Russie et l'intérêt accordé par les leaders mondiaux au marché indien, bien que encore strictement verrouillé par la législation nationale.

Concernant le troisième point de notre analyse de la littérature, l'organisation des entreprises à l'international, les travaux de recherche ne sont pas très nombreux et ils n'ont été réalisés que depuis quelques années. Le thème dominant d'un certain nombre de recherches est la compréhension des échecs à l'international de quelques entreprises importantes, on peut citer à ce propos Mellahi et al. (2002) qui s'intéressent à la sortie de Marks and Spencer de plusieurs marchés européens, mais aussi Burt et al. (2003), qui proposent un cadre conceptuel pour expliquer les différentes difficultés à l'international des entreprises, avec une place importante donnée aux problèmes d'organisation.

Dans la même ligne de réflexion se situe l'article de Alexander et al. (2005), qui ont réalisé un recensement des principaux désinvestissements à l'international pendant la période 1987-2003. L'une des conclusions de cet article met en évidence que certaines décisions de sortie ou de réduction d'un marché ne sont pas totalement réactives, mais peuvent être aussi proactives, dans la mesure où l'entreprise décide de libérer des ressources pour les investir sur des marchés plus stratégiques. Un autre point important qui émerge de cet article est aussi que les opérations internationales apparaissent plus vulnérables sur le court terme que sur le moyen et long terme. Les auteurs tirent de ce constat la considération que l'implication du management dans les activités internationales s'accroît au fur et à mesure que l'expérience augmente.

Howard (2004) explique une partie des difficultés rencontrées à l'international par des entreprises de premier rang avec un manque d'expérience du management dans le développement et le contrôle des filiales étrangères ; plusieurs problèmes seraient posés aussi, selon l'auteur, par la tentative d'appliquer des pratiques managériales occidentales sur des marchés non occidentaux et par la diffusion de la culture de l'entreprise en dehors de son marché national d'origine.

En étudiant l'histoire internationale de Wal Mart, Palmer (2005), introduit le concept de seuil à l'intérieur du cycle de vie de l'entreprise. Le concept de seuil implique que le processus de croissance d'une entreprise n'est pas linéaire et qu'il entraîne avec soi des éléments d'instabilité, résistance et incertitude. Le rôle du management et sa capacité à modifier l'organisation et à gagner des compétences nouvelles est fondamental, selon l'auteur, pour surmonter ces phases critiques et continuer la croissance à l'international.

Le quatrième point qui nous apparaît important pour notre recherche est le concept de chaîne de valeur, et surtout la possibilité de la modifier pour gagner des avantages compétitifs. Il est bien connu que le concept de la chaîne de valeur a été introduit par Porter (1985) et adapté à la distribution par un certain nombre d'auteurs, dont McGee (1987), Cox et Brittain (2004).

De nombreux chercheurs ont aussi réalisé des études de cas approfondis sur des entreprises de distribution qui ont su modifier la chaîne de valeur dominante pour gagner des avantages compétitifs aussi bien au niveau national qu'au niveau global : les exemples d'Ikea ou de Zara sont très connus, mais d'autres firmes ont été analysées pour comprendre et apprécier des éléments précis de leur chaîne de valeur.

Le concept de la chaîne de valeur à l'international a été pris en compte dans plusieurs domaines: on peut modifier la chaîne tout simplement en réalisant de l'approvisionnement à l'international (Dawson 1994, Filser 2001), mais on peut aussi contribuer à l'évolution des autres maillons de la chaîne en aidant les producteurs et les fournisseurs de services à atteindre des standards « occidentaux » dans les pays en développement (Amine et al. 2004) ou bien en créant des alliances internationales ou des centrales d'achat à l'international (Robinson et Clark-Hill, 1995).

L'internationalisation des groupements d'indépendants

Dans cette deuxième partie nous allons étudier le développement international de trois groupements d'indépendants français qui occupent une position de premier plan sur le marché national : Intersport, La Guilde des Lunetiers et Jouéclub. Nous sommes bien conscients que d'autres firmes qui utilisent la même structure organisationnelle et qui opèrent dans le secteur alimentaire sont présentes au niveau international, telles que

Leclerc et Intermarché en France, Rewe et Edeka en Allemagne, mais nous avons choisi de nous intéresser au secteur non alimentaire parce que les contraintes de développement à l'international sont certainement moins pressantes que dans l'alimentaire.

Toutes les entreprises étudiées sont des coopératives composées par des détaillants indépendants, même si, comme on verra ultérieurement, quelques adaptations organisationnelles importantes ont été réalisées pour tenir compte de l'évolution de la concentration du secteur et des besoins liés à la croissance à l'international.

La méthodologie utilisée pour cette analyse est celle de l'étude de cas ; nous avons analysé en profondeur les opérations à l'international des trois entreprises en utilisant deux types de sources différentes :

- Premièrement des sources documentaires, telles que des articles publiés dans la presse spécialisée, les informations contenues dans les sites Internet des entreprises mêmes, des nouvelles apparues dans quelques newsletter spécialisées sur les mouvements internationaux des entreprises.
- Nous avons ensuite réalisé des interviews en profondeur auprès du management des trois firmes. Ces interviews nous ont permis d'approfondir et parfois de clarifier les informations en provenance des sources documentaires, mais aussi de comprendre un ensemble de décisions et évaluations stratégiques qui n'apparaissent pas dans les articles et autres sources secondaires.

De suite, nous présentons d'abord les analyses en profondeur de chaque entreprise, tandis que dans la conclusion, nous étudions les lignes générales qui émergent pour la stratégie d'internationalisation des groupements d'indépendants.

1) INTERSPORT

Intersport est l'un des leaders de la distribution d'articles de sport non seulement en France, mais aussi à l'international ; son réseau est composé par plus de 4.800 magasins dans 32 pays à la fin 2004 et son chiffre d'affaires totale a atteint 7,3 milliards d'Euros la même année. Sa part de marché en Europe est estimée à 19%, mais elle arrive environ à 30% dans certains pays.

L'organisation de l'entreprise est composée de trois niveaux :

- A l'international, Intersport International Corporation (IIC) est contrôlée par 13 coopératives nationales qui détiennent des parts dans cette structure. Pour compléter le niveau international, il y a aussi 4 « partenaires contractuels » et 13 « contrats de licence ».
- Au niveau national, chaque organisation centrale est possédée et contrôlée par les entrepreneurs associés. Si nous analysons le cas de la France, l'un des plus anciens et plus importants membres de l'organisation, Intersport France est composée par 446 entrepreneurs (dont 413 en France et 33 en Belgique et au Luxembourg), qui exploitent un réseau de 538 magasins dans les trois pays. Groupe Intersport, la coopérative totalement contrôlée par ses adhérents, fonctionne comme un holding qui possède directement des participations dans trois sociétés différentes : Intersport France (41%), Intersport Belgique (94%) et SL Diffusion (99%). Les associés possèdent directement le 51% restant d'Intersport France. La situation de la France

présente une particularité importante par rapport à d'autres pays : la société française contrôle la Belgique suite à des difficultés financières rencontrées par cette dernière il y a un certain nombre d'années, et à la décision des associés français de racheter l'entreprise en difficulté.

- Au niveau des magasins, chaque entrepreneur peut posséder un ou plusieurs points de vente. Il y a quelques exceptions importantes à cette philosophie du groupe dans les pays scandinaves, où le réseau est composé aussi bien par des magasins indépendants que par des intégrés. Le réseau intégré ne peut toutefois pas dépasser 50% du total pour ne pas modifier trop en profondeur la nature de l'organisation. En France et dans d'autres pays aussi on peut trouver des magasins intégrés, mais il s'agit normalement d'une situation temporaire dans l'attente de trouver un repreneur pour un entrepreneur qui part à la retraite ou qui souhaite cesser son activité.

Comme nous avons vu, la présence internationale d'Intersport est remarquable, bien que limitée presque totalement à l'Europe ; les deux seuls pays non européens investis par l'entreprise sont le Canada et les Etats-Unis, mais c'est la coopérative canadienne qui contrôle les opérations dans les deux pays. Le développement international de l'entreprise a suivi des phases différentes. La première structure internationale a été créée en 1968, quand les 10 coopératives situées en France, Allemagne, Italie, Autriche, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Suède, Norvège et Suisse décidèrent de fonder IIC. L'expansion a continué pendant les années 1970 avec l'entrée dans IIC des coopératives finlandaise, britannique et canadienne. Le premier accord de licence avec un pays de l'est a été signé en 1998 avec le groupement de la République Tchèque, tandis que pendant l'année suivante la Grèce et la Slovénie aussi ont obtenu ce même statut. La croissance vers l'est européen s'est poursuivie dans les années suivantes avec l'adhésion de la Croatie et de la Bosnie en 2000, de la Bulgarie et de la Roumanie en 2001, de la Yougoslavie et de la Slovaquie en 2002 et enfin de la Russie en 2003.

Suivant ce qui a été affirmé par M. Guy Leclerc, PDG d'Intersport France, pendant l'entretien réalisé, le fonctionnement du Groupe est très intéressante parce que, aussi bien les structures nationales que les organismes internationaux sont « des structures intégrées au service de commerçants indépendants ».

Si on analyse les rôles de ces différentes structures il est possible de mieux comprendre cette affirmation de M. Leclerc.

L'organisation internationale recouvre trois fonctions principales :

- La première est le développement international du réseau ; on trouve deux volets à l'intérieur de cette mission : le premier est la recherche et l'évaluation de nouvelles coopératives nationales partenaires, le deuxième consiste dans la mise à point et le développement des formats de l'enseigne.
- La deuxième est l'étude et la réalisation des produits qui portent la marque du distributeur ; il s'agit d'une fonction extrêmement importante étant donné qu'Intersport a développé 8 marques propres spécialisées dans différentes catégories de sport. Ces MDD représentent environ un quart du chiffre d'affaires de la chaîne.
- La troisième est la négociation avec les fournisseurs internationaux ; dans le domaine du sport aussi la concentration de la production s'est accentuée pendant les dernières années et il existe de nombreuses marques internationales bien connues par les consommateurs. Dans ce cas, IIC, négocie des contrats cadres avec les multinationales du secteur, les organisations nationales étant en charge ensuite du processus d'achat pour chaque pays.

On peut ajouter à ces fonctions la communication à l'international, avec un poids très important confié au parrainage d'événements sportifs de premier rang, tels que les Championnat de Tennis de Roland Garros en France, la Coupe du Monde de football en Allemagne ou le Championnat du monde de saut à ski dans les pays scandinaves.

Les organisations nationales sont en charge des achats, de la gestion de la logistique et des opérations de communication et animation pour augmenter la fréquence de visite des magasins. Il est intéressant de souligner que le paiement des fournisseurs est centralisé au niveau national et que les coûts des centrales nationales sont couverts par trois voies différentes. La première est représentée par les cotisations versées par les adhérents pour l'utilisation de l'enseigne, la deuxième consiste dans la marge produite par la revente des produits aux adhérents, la troisième intègre les contributions versées par les fournisseurs en fonction des coopérations commerciales réalisées.

La logistique aussi est centralisée au niveau national, mais selon M. Leclerc il existe un projet très avancé pour mettre en place un système logistique international pour les MDD et les articles achetés directement sur le marché mondial.

La croissance internationale d'Intersport se poursuivra à travers l'adhésion de nouvelles organisations nationales à IIC ; chaque organisation nationale se doit d'être une coopérative composée par des détaillants indépendants. Ce point est à la base de la nature d'Intersport, comme M. Leclerc a fortement souligné, et il ne pourra donc pas être modifié.

Intersport est désormais une organisation bien connue et très réputée au niveau international, ce qui implique que la direction internationale reçoit de nombreuses demandes d'adhésion de la part de coopératives de différents pays. IIC a donc mis en place un système pour sélectionner ces candidats ; les principaux critères utilisés sont : d'un côté, la solidité financière de la coopérative qui demande d'adhérer, de l'autre côté, le chiffre d'affaire total et la part de marché de la coopérative dans le pays.

La principale motivation du développement international d'Intersport n'est pas différente de celle des entreprises intégrées, il s'agit d'atteindre des économies d'échelle et de dimension capables de garantir de réels avantages compétitifs aux adhérents.

En ce qui concerne les économies d'échelle, le chiffre d'affaire global du Groupement lui permet d'obtenir des conditions d'achats plus favorables avec les grands producteurs multinationaux, mais aussi de négocier des montants plus élevés pour les opérations commerciales réalisées en collaboration avec les fabricants sur les différents marchés nationaux. Autre aspect important, la production des MDD est en train de se délocaliser de plus en plus vers des pays qui présentent un faible coût du travail, donc la possibilité de faire produire des grandes quantités de chaque article et un système logistique intégré et efficace pour gérer les importations peuvent représenter une source d'avantages compétitifs déterminante dans un marché où la concurrence s'accroît.

Toutefois, pour exploiter pleinement la dimension du groupement il est indispensable de garantir la cohésion du réseau ; voilà pourquoi l'une des missions fondamentales de IIC consiste dans la définition des formats et de la politique d'assortiment pour tous les magasins de l'enseigne. C'est la raison pour laquelle IIC a mis à point un « Manuel des formats » en 2003 ; l'objectif du Manuel est de strictement définir les règles à suivre par les magasins dans les domaines de l'architecture et de l'aménagement intérieur, mais aussi de la taille (environ 1.000 m²), des marques à proposer, de la politique de prix, de la communication et des services à offrir. Dans le Manuel sont aussi définies les normes

en matière de tronc commun d'assortiment, de merchandising et des compétences demandées aux vendeurs. Ce Manuel doit être accepté et signé par chaque organisation nationale et par chaque membre du réseau. Si les engagements fixés dans le Manuel ne sont pas respectés, IIC peut sanctionner une organisation nationale ou un adhérent ; la sanction peut arriver jusqu'à retirer l'enseigne dans les cas les plus graves.

Comme nous l'avons décrit, bien que strictement liée à sa nature de groupement d'indépendants, Intersport est en train de se développer à l'international pour bénéficier des avantages d'une entreprise de grande taille et pour faire profiter ses adhérents de cette dimension. Toutefois, pour exploiter pleinement ce processus d'internationalisation, Intersport a mis en place une organisation et des règles qui s'inspirent clairement des entreprises intégrées.

2) LA GUILDE DES LUNETIERS

La Guilde des Lunetiers est une coopérative fondée en France en 1966 par 40 entrepreneurs indépendants qui opéraient dans le secteur de l'optique.

La première enseigne, créée dans la même année, a été Krys ; une deuxième enseigne a été mise à point en 1982, Vision Plus, tandis qu'une troisième a vu le jour en 1995, Vision Originale. En 2003, enfin, une dernière enseigne est entrée dans le portefeuille de La Guilde, Lynx, à travers l'acquisition de la société qui la détenait.

D'autres changements organisationnels et stratégiques ont été enregistrés dans les années les plus récentes, tels la création de Guildinvest en 2000, un holding à laquelle les adhérents ont cédé toutes les enseignes et les outils logistiques de la coopérative, ou encore le rachat en 2002 de la Centrale des Opticiens (CDO), un groupement d'achat qui servait plus de 1.300 opticiens indépendants en France.

Les différentes enseignes du Groupement correspondent à des positionnements différents :

- Krys présente un positionnement haut de gamme avec un niveau de service élevé ; le format de magasin est fortement standardisé pour respecter l'image et la politique marketing définie par le groupe.
- Vision Plus est un format plus flexible, qui laisse un certain degré de liberté aux commerçants qui l'utilisent ; les opticiens qui adoptent l'enseigne Vision Plus peuvent bénéficier d'un support considérable de la part de la centrale dans le domaine de la communication et du merchandising.
- Vision Originale s'adresse à des consommateurs sensibles aux prix.
- Lynx est une enseigne souvent localisée à l'intérieur de centres commerciaux et elle est sensiblement différente des autres développées par la Guilde étant donné qu'elle a été diffusée surtout via des contrats de franchise.

La Guilde des Lunetier occupe une position de leader sur le marché français avec une part de marché qui approche 27%. Le marché de l'optique est toutefois en profonde mutation depuis quelques années et le niveau de la concurrence ne cesse de s'accroître. Les principaux concurrents de La Guilde sont en ce moment des entreprises intégrées ou des franchises, telles que Alain Afflelou, le Groupe Grandvision, Atol, mais des redoutables compétiteurs s'annoncent en provenance d'autres secteurs, comme c'est le

cas du groupement E.Leclerc, qui a annoncé un plan pour créer une centaine de magasins Leclerc Optique d'ici 2010.

Le développement international de l'entreprise a démarré il y a 5 ans, quand La Guilde a signé un accord avec une coopérative belge en l'autorisant à utiliser l'enseigne Krys ; la coopérative belge a arrêté son activités quelques temps après et 30 entrepreneurs de ce pays ont rejoint la société mère française.

Le second pas à l'international est une conséquence du rachat de Lynx, qui avait développé son réseau en Pologne via un contrat de master franchise.

La troisième opération à l'international consiste dans l'adhésion à la centrale d'achat CDO d'un certain nombre de détaillants suisses et belges ; cette adhésion a obligé CDO de référencer de nouveaux fournisseurs en provenance des deux pays pour approvisionner correctement les nouveaux arrivés.

La dernière opération internationale remonte à 2005, avec la finalisation d'un accord avec le principal groupement d'achat espagnol dans le domaine de l'optique, Cione, qui regroupe environ 800 magasins. Cet accord a conduit à la création d'un Groupement Européen d'Intérêt Economique (G.E.I.E.) qui a comme mission la négociation avec les fournisseurs, mais a aussi donné naissance à une société commune destinée à développer en Espagne l'enseigne Vision Plus, rebaptisée Vision & Co dans le pays ibérique parce que Vision Plus était déjà une marque déposée.

Selon les propos exposés pendant un entretien par M. Antoine de Roffignac, directeur général de Guildinvest, les deux axes majeurs pour la croissance internationale de la firme sont d'un côté la centrale d'achat CDO, qui pourrait intégrer d'autres détaillants en provenance de pays différents, de l'autre côté le G.E.I.E., qui est ouvert à des groupements d'indépendants d'autres pays au delà de l'Espagne. En ce qui concerne la direction du développement international, M. de Roffignac a clairement affirmé que l'entreprise souhaite s'orienter vers des marchés proches aussi bien au plan culturel que géographique. La Pologne devrait donc rester, au moins pendant quelques années, une exception dans le portefeuille des pays de l'entreprise.

Les raisons pour l'internationalisation de la firme sont en même temps réactives et proactives :

- Dans le domaine des raisons réactives, il faut considérer la concentration du marché français et le rythme d'accroissement de la compétition. On ne peut pas oublier non plus le niveau de concentration atteint par les producteurs, qui sont très souvent des grandes firmes multinationales. Il est en outre important de souligner qu'un certain nombre des fabricants parmi les plus grands sont en train d'investir lourdement dans le secteur de la distribution, comme par exemple la firme italienne Luxottica qui a racheté des chaînes d'optique leaders aux Etats-Unis et en Australie, mais qui pourrait bien sûr s'adresser vers l'Europe aussi.
- En ce qui concerne les raisons proactives, on peut citer bien évidemment le pouvoir de négociation avec les fournisseurs dû à la taille du réseau, mais il ne faut pas sous évaluer les économies de dimension que l'entreprise peut exploiter en dégageant des ressources financières importantes pour améliorer la performance du réseau dans son ensemble. C'est le cas, comme M. de Roffignac a souligné, des investissements que la Guilde a récemment réalisés pour mettre en place un nouveau système d'information qui relie les magasins à la centrale, ou encore des ressources destinées

à améliorer le fonctionnement des centres de distribution et de la logistique dans son ensemble.

L'organisation mise en place par la Guilde pour soutenir et contrôler sa croissance à l'international est essentielle, pour utiliser un euphémisme : une seule personne, le directeur général, est en charge de coordonner le partenariat avec l'Espagne et de rechercher de nouvelles opportunités. Une organisation si légère peut s'expliquer par les stratégies suivies jusqu'à ce moment pour se développer à l'international : il s'agit typiquement de stratégies qui demandent des investissements très faibles pour pénétrer sur de nouveaux marchés et pour contrôler les opérations en cours. Nous pouvons aussi ajouter que, jusqu'à présent, la croissance internationale de La Guilde apparaît beaucoup plus comme la conséquence d'un ensemble d'opportunités qui se sont présentées que d'une stratégie détaillée et planifiée, donc il n'est pas étonnant que ce développement international ait été géré par l'organisation existante.

Par contre, si La Guilde souhaite s'orienter fortement vers l'international comme M. de Roffignac l'a affirmé, il est nécessaire de repenser l'organisation et il est prévisible qu'il faudra mettre en place un département international en charge de la recherche de nouveaux partenaires, de l'étude des marchés de destination, de gérer les opérations internationales. L'expérience internationale de l'entreprise, comme nous avons remarqué, est encore limitée et ce manque d'expérience explique pourquoi la Guilde apparaît encore comme une firme française et non pas internationale.

Les activités internationales de La Guilde des Lunetiers sont donc diversifiées et fruit d'un certain nombre d'opportunités, mais la dimension internationale commence à devenir une composante d'une stratégie bien définie et qui se concentre sur deux axes, comme M. de Roffignac l'a affirmé. Cette entreprise et sa croissance internationale sont importantes aussi parce que le secteur de la distribution de produits optiques est encore strictement national dans plusieurs pays ; il sera donc extrêmement intéressant de surveiller ce secteur dans les prochaines années pour vérifier si ces premiers signaux de changement modifieront en profondeur le domaine de la compétition, comme il a été le cas dans bien d'autres secteurs de la distribution.

3) JOUECLUB

Jouéclub a été fondée en 1954, lorsque 34 commerçants indépendants actifs dans la vente des jouets et d'autres articles pour les enfants, décidèrent de constituer une association qui devint le premier groupement d'indépendants dans ce secteur. L'enseigne Jouéclub est apparue seulement en 1966 et elle est devenue une marque déposée à partir de 1983.

En 1967, les commerçants adhérents à Jouéclub ont donné naissance aussi à une centrale d'achat dotée d'un centre de distribution, Société d'Importation et Diffusion des Jouets (SIDJ) ; la fonction de cette centrale était l'importation de jouets et articles pour enfants.

D'autres étapes fondamentales ont caractérisé la vie de Jouéclub :

- En 1996, la réalisation d'un catalogue de vente par correspondance qui a été diffusé dès le début en plus de 500.000 exemplaires ;
- L'introduction d'un rayon multimédia dans tous les magasins à partir de 1999 ;
- La création d'un site internet en 2000 ;
- L'ouverture du plus grand magasin spécialisé à Paris, complètement contrôlé par la coopérative et financé par tous les adhérents du réseau.

Jouéclub est une coopérative contrôlée par ses membres, qui détiennent le capital de manière paritaire.

Le réseau français est constitué par deux formats différents : le premier est normalement localisé en centre ville et développe une surface de vente moyenne d'environ 230 m² ; le deuxième est localisé à l'extérieur des villes et opère sur une surface de vente d'environ 800 m². La part de marché de la coopérative en France est environ 13%, ce qui en fait l'un des leaders dans un secteur qui est encore très fragmenté.

L'internationalisation de Jouéclub a démarré en 2002 avec le partenariat avec le groupement italien La Giraffa ; cette collaboration a été arrêtée en 2005 à cause de désaccords avec le partenaire italien, mais une nouvelle coopération a ensuite commencé avec un petit réseau de 10 magasins italiens. Le deuxième pas à l'international a consisté dans l'ouverture au Maroc d'un premier magasin en 2004, suivi par deux autres l'année suivante et par le projet d'un quatrième magasin en 2006. L'entreprise est aussi présente dans le DOM-TOM, comme par exemple à Mayotte, en Guadeloupe, à Saint Martin, à l'Ile de la Réunion, à Tahiti et en Nouvelle Calédonie.

Toutes les opérations à l'international se traduisent dans l'adhésion des magasins ou des coopératives étrangères à la centrale d'achat française SIDJ ; sur le plan logistique, les magasins à l'étranger sont servis par le centre de distribution de SIDJ localisé à Bordeaux.

Le développement international de l'entreprise est la conséquence de firmes étrangères qui ont contacté directement Jouéclub pour demander de pouvoir utiliser l'enseigne dans leurs marchés ; dans le cas du Maroc, par exemple, deux entrepreneurs de ce pays ont pris contact avec la coopérative française à l'occasion d'un salon international de la franchise. Selon M. Jackie Pellieux, PDG de Jouéclub, l'entreprise n'est pas actuellement à la recherche de nouveaux partenaires pour se développer à l'international, elle est encore plutôt dans une phase réactive par rapport aux candidatures de partenaires étrangers. Quand ces candidatures arrivent, le Directeur du développement de Jouéclub est en charge d'analyser les dossiers et si un certain nombre de conditions sont remplies, une commission composée par quelques associés français de premier plan visite le pays et assume la décision finale.

Les motivations pour la croissance internationale sont doubles : d'un côté il y a certainement l'augmentation de la taille critique de la centrale d'achat française, de l'autre, selon M. Pellieux, il a surtout la volonté de diffuser l'enseigne Jouéclub hors des frontières françaises. Cette contradiction apparente s'explique par l'un des points clé du fonctionnement de la coopérative française : la centrale d'achat reverse tous les bénéfices et les montants des coopérations commerciales aux adhérents. Ces montants peuvent être très importants et la centrale souhaiterait que cet argent soit investi par les adhérents dans le renouveau de leurs magasins ou dans l'ouverture de nouveaux

magasins selon le nouveau format, c'est-à-dire grandes surfaces à la périphérie des villes.

Les prochains mouvements à l'international seront probablement réalisés en Afrique du Nord ou en Espagne, deux zones dans lesquelles la marque Jouéclub est déjà bien connue par les consommateurs et par les commerçants grâce à la publicité télévisée diffusée en France.

Conclusions et pistes de réflexion ouvertes

L'internationalisation des groupements d'indépendants se réalise suivant des routes différentes par rapport aux entreprises intégrées et nous avons aussi trouvé plusieurs différences dans la stratégie suivie par les trois entreprises analysées.

Toutefois, quelques points communs semblent émerger :

- En premier lieu, Intersport, La Guilde de Lunetiers et Jouéclub restent fidèles à leur principe de base de sociétés coopératives ; bien que ce choix puisse représenter une limite à l'expansion internationale et au rythme de croissance hors des frontières, les trois entreprises veillent jalousement à leur spécificité de groupements d'indépendants..
- L'une des motivations fondamentale pour la croissance internationale est la même que pour les firmes intégrées : la recherche de la taille critique pour rester compétitif dans un contexte de plus en plus international, voir global.
- L'expansion internationale ne demande pas des ressources financières en provenance du marché national, au contraire elle peut créer des ressources supplémentaires pour les adhérents français.
- Le choix des marchés cibles est très souvent limité aux pays proches au plan géographique et culturel, avec la seule remarquable exception d'Intersport, de loin la firme la plus internationale parmi les trois étudiées.
- Les stratégies d'entrée choisies sont normalement peu coûteuses et garantissent un niveau de contrôle limité. Les modalités les plus utilisées sont le contrat de licence et le partenariat, les deux normalement réservés à des organisations nationales et non pas à des adhérents individuels. Toutefois, pour réduire les risques liés à ces stratégies d'entrée, les entreprises analysées ont défini un ensemble de règles très strictes aussi bien pour les entrepreneurs adhérents que pour les organisations nationales qui font partie du réseau.
- L'orientation internationale reste surtout réactive ; toutes les entreprises analysées exploitent leur notoriété et leur poids sur le marché français pour exercer une attraction vers des groupements d'autres pays. Quand les opérations internationales deviennent plus importantes et l'expérience internationale s'accroît, cette orientation change et devient plus proactive.
- On doit souligner que la force des enseignes et l'importance des marques propres apparaissent comme des facteurs clés pour attirer de nouveaux partenaires.
- Il est aussi évident que les formats de magasin mis à point par les trois entreprises françaises est, lui aussi, un facteur clé parce qu'il représente un réel avantage compétitif aussi bien au niveau national qu'à l'international.
- L'organisation mise en place pour suivre le développement international est encore très simplifiée, mais elle devient plus complexe dès que la dimension internationale augmente.

La principale limite de notre recherche consiste dans le nombre réduit d'entreprises que nous avons analysées, sachant en plus qu'elles proviennent d'un seul pays. Il est évidemment impossible de tirer des conclusions générales sur la stratégie d'internationalisation des groupements d'indépendants à partir d'un échantillon si limité, il sera donc nécessaire d'étudier d'autres firmes en provenance des différents pays avant d'essayer de construire un modèle sur la croissance internationale de ce type d'entreprises.

La contribution principale de cet article est que nous avons étudié, pour la première fois, en profondeur, la stratégie de développement international des groupements d'indépendants dans le secteur non alimentaire. La méthodologie des études cas que nous avons employée nous a permis de déceler un certain nombre d'éléments importants qui caractérisent les opérations internationales de ces types d'organisations, y compris les comportements opportunistes, les motivations et les implications organisationnelles liées à la sortie du marché national.

Nous avons aussi pu comprendre les stratégies d'entrée et les vecteurs de croissance pour cette typologie d'entreprises : il apparaît alors évident que les protagonistes de la scène internationale n'utilisent pas que la croissance interne, les acquisitions, les contrats de joint venture et la franchise, mais que les accords de partenariat peuvent aussi représenter une voie majeure.

Références bibliographiques

- 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*, Blackwell Business
- Alexander N., Quinn B. et Cairns P. (2005), "International retail divestment activity", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 33, 1, pp. 5-22
- Amine A., Dupuis M., Obadia C., Prime N. (2004), "Patterns of retailing development in emerging economies", ESCP-EAP working paper n° 05-161
- Burt S. (1995), "Retail internationalisation: evolution of theory and practice", dans Mc Goldrick J. et Davies G. *International Retailing Trends and Strategies*, London Pitman, pp.51-73
- 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. et Mavrommatis A. (2006), "The International Transfer of Store Brand Image", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, en phase de publication
- Cox R. et Brittain P. (2004), *Retailing An Introduction*, fifth ed., FT Prentice Hall
- Dawson J. (1994), "Internationalisation 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. (1991), *Marketing international de la distribution*, Paris, Les Editions d'Organisation,
- Dupuis M. et Prime N. (1996) « Internationalisation du produit magasin: le prisme culturel » *Revue Française du Marketing*, n°157-158, pp.160-169
- Filser M. (2001), « Retail polarity : Identification and Implications for Retail Positioning » dans Pellegrini et Reddy (eds.) *Distributive Trades an International Perspective*, Milan pp. 329-348
- 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
- Hallsworth A.G. (1992), "Retail Internationalisation: Contingency and Context", *European Journal of Marketing* 26, 8-9, pp. 25-34
- 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
- Hofstede G. (1983), "National cultures in four dimensions: A research- based theory of cultural differences among nations", *International studies of management and organization*, vol.XII
- Hollander S. (1970), *Multinational Retailing*, Michigan State University
- Howard E. (2004), "Management in International Retailing", *European Retail Digest*, Issue 42, pp.7-13

- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2005), "The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies : Towards a Conceptual Framework", *Journal of Marketing Management*, vol.21, pp. 149-179
- Mc Gee J., (1987) Retailer strategies in the UK, dans Johnson G. (ed) *Business strategy and retailing*, John Wiley and Sons.
- Mellahi K., Jackson T.P. et 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
- Mc Goldrick P.L. et Blair D., (1995), "International market appraisal and positioning", dans Mc.Goldrick. and Davies (eds.), *International Retailing - Trends and Strategies*, London Pitman, pp.168-190
- Mc Goldrick P.J. (2002). *Retail Marketing*, 2nd ed. London Mc Graw-Hill
- Palmer M. (2005), "Crossing Thresold Periods in the Retail Life Cycle: Insights from Wal Mart International", *European Management Journal*, vol. 23 n°6 pp. 717-729
- Pederzoli D. (2006), "Conception and test of a comprehensive model of international strategy for retail companies", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, en phase de publication
- Porter M.E., 1985. *La Strategia competitiva Analisi per le decisioni*, Bologna Tipografia Compositori
- Robinson T. et Clarke-Hill C.M. (1995), "International alliances in European retailing", dans Mc.Goldrick and Davies (eds.), *International Retailing - Trends and Strategies*, London Pitman, pp.133-150
- 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. (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