

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

THESE

Spécialité

SCIENCES de GESTION

Présentée pour obtenir
le titre de

DOCTEUR

de l'Université des Sciences et Technologies de Lille

Par

Imân BENZIANE - TAIBI

**LES DETERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES
CAS DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE**

Soutenue le 08 juin 2002 devant la commission d'examen

| | | |
|----------|----------------|--------------------|
| Monsieur | J.P. RAMAN | Président |
| Monsieur | P. AUDEBERT | Rapporteur |
| Monsieur | G. DESMULLIERS | Rapporteur |
| Monsieur | J. P. DEBOURSE | Directeur de thèse |

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à :

- *Monsieur Jean Pierre Debourse, Professeur à l'Université de Lille I, pour avoir accepté de diriger ce travail, pour son aide précieuse, ses conseils et ses orientations qui ont été aussi très bénéfiques.*
- *Monsieur Philippe Opigez, HDR Maître de conférence, pour son aide précieuse dans l'analyse du questionnaire.*

Je tiens à remercier également les membres du jury qui ont bien voulu examiner ce travail :

- *Monsieur Jean Pierre Raman, Professeur à l'Université de Lille I, qui m'a fait l'honneur de présider le jury.*
- *Monsieur Patrick Audebert, HDR Maître de conférence à l'Université de Béthune, pour avoir accepté d'être rapporteur.*
- *Monsieur Gérard Desmuliers, Professeur à l'Université de Lille II, pour avoir accepté d'être rapporteur.*

Mes remerciements s'adressent également à tous les dirigeants d'entreprises ayant répondu à ma demande d'entretien et également ceux qui ont répondu au questionnaire.

Je remercie mon oncle Abdelbaki pour son soutien et son aide précieuse.

A mes parents, à Soufiane.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

| | |
|--------------------------------|----|
| Introduction..... | 2 |
| Le plan de la recherche..... | 4 |
| La problématique..... | 6 |
| Le projet de la recherche..... | 10 |

PARTIE I : PARTIE THEORIQUE. Etude de l'état de l'art – Etudes de cas

| | |
|--------------------------|-----------|
| INTRODUCTION..... | 15 |
|--------------------------|-----------|

CHAPITRE I. Etude de l'état de l'art : théories économiques et internationalisation

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 17 |
| I.1 Les théories du commerce international | |
| I.1.1. L'apport du modèle du libre-échange..... | 18 |
| I.1.2. Le modèle néo-classique..... | 19 |
| I.2 Les théories du développement international de l'entreprise | |
| I.2.1. L'approche néo-technologique (R. Vrenon)..... | 21 |
| I.2.2. L'approche synthétique de la firme (J.L. Mucchielli)..... | 23 |
| I.2.3. La théorie électorique (J. Dunning)..... | 26 |
| I.3 Autres approches de l'internationalisation des entreprises | |
| I.3.1 L'approche de Schumpeter..... | 30 |
| I.3.2 L'approche de S. Hymer..... | 31 |
| I.3.3 L'approche de C.P. Kindleberger et D. Audretsch..... | 32 |
| I.3.4 L'approche de N. Macroe..... | 33 |
| I.3.5 L'approche de Knickerbocker..... | 34 |
| I.3.6 L'approche de S. Hirsch..... | 34 |
| I.3.7 L'approche de C.A. Michalet..... | 36 |
| I.3.8 L'approche de Johanson et vahlne..... | 36 |
| I.3.9 L'approche de Richard E. Caves..... | 38 |
| I.3.10 L'approche de A.M. Rugman..... | 38 |
| I.3.11 L'approche de J. Savary..... | 39 |
| I.3.12 L'approche de J.M. De Leersnyder..... | 41 |
| I.3.13 L'approche de W. Andreff..... | 44 |
| I.3.14 L'approche de Roland Séroussi..... | 46 |
| I.3.15 L'approche de J.P. Lemaire..... | 47 |
| I.3.16 L'approche de J. Bilman..... | 48 |
| I.4 Conclusion..... | 50 |

CHAPITRE II. Etudes de cas

| | |
|--|-----|
| Introduction | 60 |
| II.1 Définitions | 62 |
| II.2 Origine de l'internationalisation | 64 |
| Evolution du secteur de la distribution en France | 66 |
| Historique du développement du secteur de la distribution française | 69 |
| Historique du développement du secteur de la distribution française à l'étranger | 75 |
| II.3 Stratégies de l'internationalisation | 88 |
| II.3.1 Stratégie par entreprise | |
| 1. L'internationalisation de Carrefour | 88 |
| 2. L'internationalisation de Promodès | 90 |
| 3. L'internationalisation d'Auchan | 93 |
| 4. L'internationalisation de Casino | 95 |
| 5. L'internationalisation de ITM Entreprises | 97 |
| 6. L'internationalisation de Pinault-Printemps-Redoute | 99 |
| 7. L'internationalisation de Castorama | 104 |
| 8. L'internationalisation de Leroy Merlin | 105 |
| Conclusion | 106 |
| Implantation des différents groupes dans le monde | 109 |
| II.3.2 Stratégie par pays | |
| 1. Stratégie des groupes en Europe | 119 |
| 2. Stratégie des groupes en Asie | 125 |
| 3. Stratégie des groupes en Amérique | 127 |
| 4. Présence des groupes dans les autres zones | 131 |
| Conclusion | 132 |
| Tableaux d'implantation des différents groupes | 134 |
| II.4 Conclusion : facteurs explicatifs de l'internationalisation | 138 |

PARTIE II : PARTIE EMPIRIQUE. Investigation du terrain

| | |
|---|-----|
| INTRODUCTION | 144 |
| Intérêt pour la recherche théorique | 145 |
| Intérêt pour la recherche méthodologique | 146 |
| Intérêt pour la recherche empirique | 147 |
| Rappel de la problématique | 149 |
| CHAPITRE I. Méthodologie et hypothèses de travail | |
| Introduction | 153 |
| I.1. Méthodologie | 154 |
| I.2. Hypothèses de travail | 166 |
| Introduction | 166 |

| | |
|-----------------------|-----|
| L'hypothèse théorique | 167 |
| L'hypothèse 1 | 171 |
| L'hypothèse 2 | 176 |
| L'hypothèse 3 | 182 |
| L'hypothèse 4 | 185 |

CHAPITRE II. Compte-rendu des entretiens et analyse des résultats du questionnaire

| | |
|---|-----|
| II.1. Compte-rendu des entretiens | 187 |
| II.2. Analyse des résultats du questionnaire | 193 |
| Introduction | 193 |
| Partie I. Généralités sur l'entreprise | |
| Introduction | 196 |
| Analyse des variables | 197 |
| Conclusion | 209 |
| Partie II. Le développement de l'entreprise | |
| Introduction | 210 |
| Analyse des variables | 212 |
| Conclusion | 257 |
| Partie III. L'entreprise et l'environnement international | |
| Introduction | 259 |
| Analyse des variables | 263 |
| Conclusion | 395 |
| Partie IV. Opinions | |
| Introduction | 397 |
| Analyse des variables | 399 |
| Conclusion | 448 |

CHAPITRE III. Conclusion : analyse des hypothèses

| | |
|---|-----|
| Introduction | 450 |
| Analyse des hypothèses | 451 |
| Tableau récapitulatif de l'analyse des hypothèses | 469 |
| Conclusion | 473 |

CONCLUSION GENERALE

| | |
|---|-----|
| Conclusion | 475 |
| Conclusions théoriques | 477 |
| Conclusions empiriques | 479 |
| Modèle sur l'évolution de l'entreprise de distribution | 481 |
| Modèle sur les modalités d'accès à l'étranger | 483 |
| Modèle sur le développement international de l'entreprise de distribution | 485 |
| Limites de la recherche | 487 |
| Conseils aux entreprises pour une bonne internationalisation | 489 |

ANNEXES

| | |
|--|-----|
| Annexe 1 : Définitions _____ | 493 |
| Annexe 2 : les différentes régissant le commerce en France _____ | 502 |
| Annexe 3 : Résultats d'enquête sur les motifs de l'internationalisation (Michalet) _____ | 503 |
| Annexe 4 : implantation des différents groupes de distribution dans le monde _____ | 504 |
| Annexe 5 : Stades de développement de l'entreprise (De Leersnyder) _____ | 518 |
| Annexe 6 : Grille d'entretien _____ | 520 |
| Annexe 7 : Questionnaire _____ | 524 |

| | |
|----------------------------|-----|
| BIBLIOGRAPHIE _____ | 533 |
|----------------------------|-----|

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION :

Le commerce international s'est considérablement développé depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Le marché de l'exportation a représenté une excellente façon de croître. Plusieurs facteurs ont favorisé l'accroissement de l'échange international tels que le développement des systèmes de communication qui a influencé les échanges internationaux en réduisant les coûts et en accélérant la vitesse de transmission des données, l'ouverture de certains marchés importants tels que les marchés asiatiques et les marchés d'Amérique latine, qui a contribué à l'expansion des activités internationales. Ces raisons et bien d'autres encore permettent de croire que les activités internationales se développeront de plus en plus au cours des prochaines années.

Ce travail a pour but principal d'étudier un côté du développement du commerce international qui est l'internationalisation des entreprises. Notre recherche a duré longtemps mais a été tenue étape par étape. Chaque étape a engendré celle d'après et surtout a créé le besoin pour opter pour telle ou telle méthode de recherche. Nous n'avons pas tenu dès le départ à spécifier en profondeur notre méthode. Nous pensons que c'est à l'analyse de le faire. Nous n'appellerons donc pas cela un choix de méthode de recherche mais plutôt une méthode et la seule appropriée à notre étude.

La première étape de ce travail étant la plus connue, la plus retenue a été l'état de l'art en la matière pour avoir une idée des travaux antérieurs et de la littérature ayant trait à notre problématique, surtout pour délimiter notre recherche et centrer notre problématique autour d'une question pertinente. Nous rencontrâmes le problème de la diversité et l'immensité de la recherche bibliographique d'une part et de la rareté des travaux sur l'internationalisation du secteur de la distribution d'autre part ; ce qui nous a poussé à étudier tout d'abord ce secteur. Cette étude a abouti à plusieurs essais d'hypothèses que nous avons enrichis avec quelques études documentaires d'entreprises du secteur. Toutes ces données étant extraites de la littérature, une observation du terrain s'est avérée primordiale pour vérifier la véracité et la pertinence

des données recueillies et s'il n'y en avait pas d'autres à recueillir. Ceci étant, nous insistâmes sur les entretiens, plusieurs relances furent effectuées jusqu'à épuisement et saturation des données pour les derniers entretiens. Toutes ces données nous permirent de préparer un modèle. Ce modèle est basé sur un travail d'analyse lent mais regroupant toutes les données possibles : informations bibliographiques, études de cas d'entreprises du secteur de la distribution, articles de presse (LSA), comptes-rendus d'entretiens. Pour éviter tout biais de mauvaise interprétation des données, cette étape empirique a été enrichie d'un questionnaire envoyé à toutes les entreprises du secteur - possédant une activité internationale- sans exception pour éviter tout biais quant à l'échantillonnage au moment de la généralisation des résultats. Ces entreprises sont au nombre de 64. Par ailleurs, l'analyse du questionnaire étant basée sur des dépouillements statistiques permettrait la validité du modèle. Une pré-enquête a été menée qui se matérialise par le dépouillement de documents, l'état de l'art. L'objectif de cette pré-enquête est de déboucher sur la formulation d'hypothèses de travail.

En résumé, notre recherche est composée de deux parties : une première partie qui est la recherche théorique, c'est à dire, l'étude d'une part, des théories existantes sur l'internationalisation des entreprises et des travaux effectués sur ce thème, et d'autre part d'études de cas de grands groupes du secteur de la distribution. Et une seconde partie qui est la recherche empirique. Elle s'appuie sur une méthode de recherche composée d'entretiens effectués auprès de dirigeants d'entreprises et de questionnaires envoyés aux entreprises françaises du secteur de la distribution.

La méthode empirique s'articule donc autour de trois démarches complémentaires :

- Des études de cas avec une analyse du secteur de la distribution en France et l'étude de 9 cas d'entreprises.
- Une analyse de contenu de 26 entretiens effectués auprès de dirigeants d'entreprises du secteur de la distribution.
- Une analyse statistique avec un traitement de 96 variables.

Sur le plan de l'épistémologie, notre approche s'inspire d'une logique hypothético-déductive avec des variables relevées de l'état de l'art et de notre travail de terrain.

Toutes les théories et travaux ayant trait au thème de l'internationalisation des entreprises, ont concerné le secteur industriel. Nous avons relevé de ces travaux antérieurs des variables, que nous avons ensuite testées sur notre secteur d'étude qui est le secteur de la distribution.

LE PLAN DE LA RECHERCHE :

Le plan de notre recherche a été tracé par les besoins de la recherche. Nous avons commencé par l'étude des théories puis nous avons étudié les méthodes de recherches existantes pour voir laquelle serait appropriée à notre recherche. Nous avons finalement opté pour une étude qualitative par entretiens pour observer le terrain (nous approfondirons ce choix ailleurs). Après avoir effectué les premiers entretiens exploratoires, nous avons reformulé le questionnement de notre grille d'entretien. Lors des entretiens, les personnes interviewées nous ont remis des documents sur l'entreprise. L'étude et l'analyse de ces documents nous a amené à réaliser des études de cas, tant les informations sur l'historique et le développement des entreprises étaient apparues riches pour notre étude. Le questionnaire a été ensuite préconisé pour valider ou infirmer statistiquement les hypothèses proposées, et aussi pour faire analyser l'importance de certaines variables que l'entretien ne pouvait faire apparaître avec précision vu que notre grille d'entretien était ouverte et semi-dirigée (dans le but de pouvoir disposer du maximum d'informations).

Le but de ce travail est donc d'étudier :

- L'internationalisation du secteur de la distribution parmi les théories de l'internationalisation existantes.
- Le secteur de la distribution en France, sa présentation, son développement, son évolution et les changements qu'il connaît.
- Les réactions des entreprises à ces changements.
- Enfin et principalement, les variables expliquant en particulier le phénomène de l'internationalisation.

Le plan de la thèse est structuré en deux parties : la première partie est la partie théorique ; elle représente un résumé des théories de l'internationalisation que nous avons pu relever de la littérature et les différentes approches touchant ce domaine et différentes études de cas d'entreprises du secteur de la distribution. Elle sera divisée en deux chapitres.

- Le premier chapitre étudiera l'état de l'art, c'est à dire les théories et travaux ayant trait à l'internationalisation des entreprises. Il présentera :
 - Les théories du commerce international.
 - Les théories de l'internationalisation de la firme.
 - Les approches sur l'internationalisation.
 - Une conclusion qui présentera les différentes variables retenues de l'état de l'art pour notre recherche sur le secteur de la distribution.

Des définitions relatives aux entreprises internationales sont présentées dans l'annexe (voir p493).

- Le second chapitre présentera des études de cas de 9 entreprises de distribution françaises. Il présentera :
 - Des définitions.
 - L'origine de l'internationalisation.
 - La stratégie d'internationalisation.
 - Une conclusion donnant les facteurs explicatifs de l'internationalisation déduits de ces études de cas.

Notre deuxième partie est la partie empirique. Elle comprend trois chapitres :

- Le premier exposera notre méthodologie de recherche et nos hypothèses.
- Le second chapitre présentera les comptes-rendus d'entretiens et l'analyse des résultats du questionnaire.
- Le troisième et dernier chapitre présentera l'analyse des hypothèses par les différentes méthodes d'investigation..

Une conclusion générale résumera en dernier notre modèle, les résultats finaux de notre recherche et ses limites.

LA PROBLEMATIQUE :

L'objectif de notre étude est d'analyser les déterminants (donc la recherche de variables explicatives) de l'internationalisation des entreprises de distribution.

Ce phénomène est apparu dans les années 70, les précurseurs ont été Carrefour, Promodès... ; il s'est accentué dans les années 80 et s'intensifie de plus en plus ces dernières années par des fusions-acquisitions européennes et mondiales et s'inscrit dans la course vers le leadership mondial.

Notre problématique de départ a été basée sur la constatation de l'insuffisance des recherches dans le domaine de l'internationalisation du secteur de la distribution et l'insuffisance des explications données par les théories existantes étant plutôt axées sur le secteur industriel. Par ailleurs, aucun essai de modélisation à ce jour et à notre connaissance, n'a été réalisé dans le but d'analyser les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise de distribution. Notre but a été d'essayer de combler cette lacune théorique.

Bien que ce soit un sujet d'actualité, aucune nouvelle théorie n'est venue enrichir l'état de l'art sur ce sujet. Notre intérêt pour l'internationalisation s'est développé parce qu'elle représente un sujet d'actualité ; elle a connu des mutations rapides et concentrées qui n'ont toujours pas été cernées avant ce travail ; aussi, les recherches ayant touché ce secteur ont visé le développement à l'étranger en lui-même, ses stratégies... et non ce qui le précède c'est à dire la décision à l'internationalisation. Notre étude analyse également l'intérêt que peut porter le distributeur au marché algérien. L'Algérie entame sa décennie vers l'économie de marché et le secteur de la distribution est à nos yeux un secteur pouvant être intéressé par le marché algérien, le plus facile peut être à intégrer, et bien sûr l'Algérie ayant un grand besoin dans ce domaine.

La problématique de notre recherche repose sur la question « pourquoi » qui concerne les déterminants de l'internationalisation des entreprises du secteur de la grande et moyenne distribution. C'est à dire ce qui pousse les entreprises françaises de distribution à implanter des points de vente à l'étranger.

« Quels sont les déterminants de l'internationalisation des entreprises du secteur de la distribution ? » sera donc notre question fondamentale de recherche.

Nous avons choisi le secteur de la distribution a été choisi pour les raisons suivantes :

- Les entreprises de ce secteur sont en ce moment face à des grands bouleversements.
- Peu d'études ont été réalisées dessus : les travaux touchant ce secteur sont rares et les plus récents parlent plus de stratégie d'internationalisation des entreprises de distribution que des déterminants, qui est l'objet de notre recherche.
- Ce secteur a connu de grands changements et vit un développement mondial très rapide.
- Nous pensons que c'est le secteur qui sera le plus intéressé et le plus simple à s'installer en Algérie.

Notre problématique de départ était beaucoup plus vaste, les éléments la composant étant le pourquoi, le comment et le quand de l'internationalisation de la distribution. La recherche bibliographique qui a consisté en une consultation d'ouvrages généraux en la matière, nous a permis de découvrir l'ampleur de la recherche. Nous nous sommes rendus compte que la problématique du pourquoi présentait déjà en elle-même une dimension très vaste, ce qui nous a poussés à choisir de limiter notre recherche à l'étude des déterminants c'est à dire le pourquoi de l'internationalisation des entreprises de distribution. Le thème des modalités d'internationalisation c'est à dire le comment sera évoqué dans notre travail mais peu approfondi. Souhaitons que d'autres recherches pourront l'enrichir à l'avenir.

Dans notre recherche, nous avons suivi une méthode associant diverses études pour aboutir à une recherche empirique approfondie. Notre point de départ a été d'essayer de modéliser le phénomène de l'internationalisation des entreprises de distribution à partir d'hypothèses explicatives. Notre propos a été donc d'analyser l'ensemble des notions incluses dans ce modèle. Notre méthode de recherche associe des entretiens approfondis avec des dirigeants des entreprises concernées, des études de cas et des analyses statistiques qui ont permis de cerner le problème quantitativement.

Notre but de ce travail est donc :

- D'enrichir la littérature sur l'internationalisation par une étude du secteur de la distribution et d'essayer d'encourager à des études empiriques visant ce secteur pour pouvoir aboutir à une théorie de l'internationalisation de la distribution.
- Essayer de trouver un modèle expliquant le phénomène de l'internationalisation des entreprises pour pouvoir faciliter ce travail aux entreprises qui sont en retard en matière d'internationalisation et qui souhaitent s'y lancer. Nous pensons que les études de cas -où nous avons essayé de retracer le développement international des entreprises étudiées- pourraient beaucoup y contribuer et pouvoir permettre aux entreprises de se positionner et de comparer leurs stratégies internationales par rapport aux entreprises plus avancées en matière d'internationalisation et comprendre surtout quel serait leur avenir par rapport à leurs concurrentes.
- Aborder le sujet du marché algérien et voir quel intérêt il pourrait présenter pour le distributeur français et quels aspects manquants pourraient reporter une telle éventualité.
- Enrichir les recherches sur l'ouverture du marché algérien et les éventuels investissements étrangers par une étude du secteur de la distribution.

- Voir l'évolution de l'internationalisation du secteur de la distribution. La question est : combien restera-t-il d'entreprises de distribution sur le marché français dans les années à venir ? Quelles mutations ou changements, voire développements pourrait encore connaître le secteur de la distribution français ?

Nous pourrons résumer les moyens utilisés pour répondre à notre problématique dans les points suivants :

- Une étude approfondie des théories expliquant notre problématique.
- Une étude du secteur de la distribution, historique, évolution, particularités.
- Une analyse de cas diversifiés d'entreprises du secteur de la distribution (grandes surfaces spécialisées, grandes surfaces alimentaires, vente par correspondance...).
- Des entretiens avec les dirigeants d'entreprises du secteur de la distribution.
- Un questionnaire envoyés à toutes les entreprises du secteur de la distribution ayant au moins une point de vente à l'étranger. Ce questionnaire est composé de 96 variables.

LE PROJET DE LA RECHERCHE :

Comme il a été défini précédemment, l'objet de notre recherche est de souligner les déterminants de l'internationalisation des entreprises dans le secteur de la distribution ; ce phénomène s'est accentué cette dernière décennie et se manifeste en une véritable course de développement à l'international.

Ce travail de recherche a comporté en premier lieu l'état de l'art des théories à des théories de l'échange jusqu'aux théories de l'internationalisation. Durant toute la recherche, d'autres recherches théoriques ont été réalisées pour vérifier qu'aucun travail ayant trait à notre problématique n'a été négligé.

Nous avons pensé qu'en premier lieu de la collecte de données, un historique du secteur de la distribution, de son évolution, un historique des entreprises, étaient nécessaires. L'analyse du secteur de la distribution a comporté des articles de revues, les publications de la revue Libre Service Actualité (LSA), des recherches à l'INSEE ainsi que des documents et des thèses. Les études de cas étant plutôt générales, les éléments publiés par et sur les entreprises ne parlant que de généralités ne touchant pas le cadre ou comportement décisionnel d'une part et les renseignements étant pour certains d'entre eux anciens, des entretiens sont devenus nécessaires pour compléter ces données, confirmer certaines informations et pourquoi pas en dévoiler d'autres, ce qui a été largement le cas pour notre recherche. Notre recherche s'est vue donc contenir :

1. Une étude approfondie des théories expliquant notre problématique.
2. Une analyse du secteur de la distribution en général avec quelques exemples d'entreprises.
3. Des études de cas provenant de sources très variées telles que les rapports et documents internes à l'entreprise, les publications dans les revues et journaux, des conférences faites à cet égard, des recherches et analyses de documents bibliographiques (Eurostaf...), des sites Internet hébergeant des informations sur le secteur de la distribution et des sites propres aux entreprises étudiées.

4. Des entretiens avec des dirigeants de 26 entreprises du secteur, des personnes s'occupant pour la majorité d'entre elles du développement international au sein de l'entreprise.
5. Et enfin, un questionnaire rempli par les dirigeants d'entreprises du secteur. Ce questionnaire a donné un taux de réponse de 26,5%.

Les documents bibliographiques ont subi une analyse de contenu documentaire d'où une synthèse des études de cas rassemblant les informations en provenant, les entretiens ont aussi été analysés un par un d'où un compte-rendu pour chaque entretien. Tout ce travail n'a pas été sans embûches puisqu'il a fallu attendre les résultats des entretiens pour pouvoir élaborer un questionnaire final lequel n'omettrait aucun oubli de variables pouvant être pertinentes pour notre recherche.

- ❖ Les entretiens se sont vus consacrer 16 mois, les réponses se faisant rares, très lentes, des relances s'avérant nécessaires trois à quatre reprises et des rendez-vous larges vu l'indisponibilité des personnes interviewées s'occupant pour la plupart d'entre elles du développement international et étant pour la majorité du temps à l'étranger. Des déplacements ont été nécessaires en île de France et à l'étranger pour certaines entreprises dont le siège, le Directoire ou le Management international ne se trouvant pas dans la région.
- ❖ Les études de cas ont imposé la consultation de revues et de journaux, de sites Internet, une demande de documents d'entreprises a été faite, notamment des rapports de gestion. Certaines personnes interviewées nous ont enrichi avec des documents, des cassettes vidéo, des articles et des rapports de conférences. Les études de cas ont du être revues et analysées à plusieurs reprises vu l'évolution des informations et le développement rapide des entreprises en matière d'internationalisation, de développement, de taille nationale et internationale. Elles ont analysé 9 entreprises.

- ❖ Le questionnaire a nécessité l'attente de clôture des entretiens, un test sur un échantillon de dix entreprises a été effectué pour voir le degré de compréhension des questions. Deux relances du questionnaire ont été nécessaires après un taux de réponse de 10% les trois premiers mois succédant au premier envoi. Au bout de trois envois au total, et sur 64 entreprises, nous avons eu un taux de réponse de 26,5%.

La nature de notre recherche se présente comme étant une recherche fondamentale puisque nous avons vu les fonctions la spécifiant : décrire, expliquer les fonctionnements et structures, prédire une modélisation théorique. Les données recueillies proviennent de documents bibliographiques, de documents internes à l'entreprise, d'analyse de cas, de comptes-rendus d'entretiens, de dépouillement du questionnaire. Nous n'avons pas spécifié un échantillon mais nous avons ciblé tout le secteur de la distribution, pour un maximum de généralisation de notre apport de recherche. Nous avons dressé une liste des entreprises de grande et moyenne distribution à partir du Kompass et Bottin des entreprises, nous en avons ensuite sélectionné celles qui ont une activité à l'international soit par entretien téléphonique ou par consultation de leurs sites sur Internet pour celles qui en disposaient, pour pouvoir dresser une liste finale des entreprises concernées par notre étude. Cette liste est composée de 64 entreprises.

PARTIE THEORIQUE

ETUDE DE L'ETAT DE L'ART
ETUDES DE CAS

INTRODUCTION :

La première partie de notre travail de recherche est la partie théorique. Cette partie sera consacrée à l'étude de l'état de l'art et des cas d'entreprises du secteur de la distribution. Elle sera divisée en deux chapitres :

1. Le premier chapitre présentera les théories et travaux de recherche relatifs à l'internationalisation des entreprises entre autres :
 - Les théories du commerce international.
 - Les théories du développement international de l'entreprise.
 - Les différentes autres approches ayant trait à l'internationalisation des entreprises.
 - Une conclusion qui récapitulera les variables que nous avons extraites de la littérature et que nous souhaitons tester dans notre étude empirique sur le secteur de la distribution.

2. Le second chapitre analysera 9 cas d'entreprises du secteur de la distribution :
 - Le groupe Carrefour-Promodès.
 - Le groupe Auchan.
 - Le groupe Casino.
 - Le groupe Pinault-Printemps-Redoute.
 - Le groupe Intermarché.
 - Le groupe Cora.
 - Le groupe Castorama.
 - Le groupe Leroy merlin.
 - Le groupe 3 Suisses.

Ce chapitre traitera ces cas en plusieurs parties :

1. Des définitions sur les différents modes d'implantation à l'étranger.
2. L'origine de l'internationalisation.
3. La stratégie de l'internationalisation par entreprise et par pays.
4. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation.

CHAPITRE I

ETUDE DE L'ETAT DE L'ART : THEORIES ECONOMIQUES ET INTERNATIONALISATION

THEORIES ECONOMIQUES ET INTERNATIONALISATION :

Introduction :

Dans ce chapitre, nous présenterons les études et les travaux de recherche relatifs à l'internationalisation des entreprises. Ces travaux seront regroupés en trois parties :

1. La première présentera les théories du commerce international avec la théorie des avantages absolus d'Adam Smith, la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo et la théorie des dotations en facteur de production d'Heckscher-Ohlin.
2. La seconde résumera les théories du développement international de l'entreprise qui ont démarré avec la théorie du cycle de vie du produit de Raymond Vernon et qui se sont développées ensuite avec l'approche synthétique de la firme chez Jean Louis Mucchielli et la théorie électique de Dunning.
3. La troisième viendra enrichir la partie théorique avec différentes autres approches ayant trait à l'internationalisation des entreprises. La présentation de chaque théorie sera suivie par un commentaire expliquant les variables que nous retiendrons de cette théorie ou approche pour notre analyse.
4. Nous concluons ce chapitre par une quatrième partie qui présentera un récapitulatif des théories et approches et un résumé de toutes les variables que nous avons extraites de la littérature et que nous souhaitons tester dans notre étude empirique sur le secteur de la distribution.

I.1 LES THEORIES DU COMMERCE INTERNATIONAL

INTRODUCTION :

Cette première partie présentera la théorie des avantages absolus d'Adam Smith, la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo et la théorie des dotations en facteur de production d'Heckscher-Ohlin.

I.1.1 LE MODELE DU LIBRE-ECHANGE :

Ce modèle est basé sur les théories d'Adam Smith et David Ricardo. Ces auteurs présentent les avantages que pourrait procurer le libre-échange aux nations.

« Si un pays peut nous fournir une marchandise à meilleur marché que nous ne sommes en état de l'établir nous-mêmes, il vaut bien mieux que nous la lui achetions avec quelque partie de notre industrie, employée dans le genre dans lequel nous avons quelque avantage »¹. **Adam Smith**² observe que si un produit fabriqué par une branche peut être vendu pour une valeur supérieure à son contenu en travail, des profits apparaissent et des travailleurs supplémentaires seront transférés dans cette branche afin d'en augmenter l'offre ; la production des autres branches diminuera parallèlement. Le transfert des travailleurs se poursuivra jusqu'à ce que les taux de profit s'égalisent dans l'ensemble de l'économie. Un pays dans lequel la productivité du travail est plus forte qu'ailleurs dans la production d'un bien aura avantage à l'exporter puisqu'il pourra obtenir en échange plus d'un autre bien qu'il n'aurait pas été en mesure de fabriquer lui-même avec la quantité de travail contenue dans ses exportations.

David Ricardo² quant à lui, démontre que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production de la marchandise pour laquelle il a la plus grande supériorité ou la moins grande infériorité. L'idée de base est l'existence d'avantages comparatifs.

Tout pays dispose d'un avantage comparatif pour certains biens et peut en tirer un gain de l'échange de ces biens contre d'autres biens offerts par d'autres pays. Chaque

¹ Adam Smith. « recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », 1876.

² Dans Lindert (Peter H.). « Economie internationale », 1989.

pays tendra à se spécialiser dans la production pour laquelle ses coûts sont les plus bas. Le pays dont la productivité du travail pour un bien est supérieure à celle du second pays pour le même bien, a avantage à produire davantage de ce bien, à exporter et à importer le second bien.

Il convient de bien rappeler les hypothèses dans lesquelles s'inscrivent ces raisonnements :

- Les facteurs de production -le travail, le capital financier- ne circulent pas entre les nations.
- Il n'y a pas d'obstacles (contingents, droits de douanes, discriminations) aux échanges entre pays.
- La concurrence est pure et parfaite dans chacun des pays et il y a donc plein emploi des facteurs de production dans les deux pays.
- Le raisonnement de David Ricardo se fonde sur plusieurs hypothèses complémentaires : coûts de transport nuls, parfaite mobilité internationale des biens, mobilité seulement nationale des facteurs de production.

I.1.2 LE MODELE NEO-CLASSIQUE : L'ANALYSE D'ELIE HECKSHER ET BERTIL OHLIN¹.

La littérature néoclassique s'est polarisée sur une cause particulière de différenciation entre les pays : la dotation relative en facteurs. Le modèle qui souligne ce déterminant du commerce international et de la spécialisation a d'abord été exposé par les deux économistes suédois : **Elie Heckscher**, puis **Bertil Ohlin**. Il sera formalisé, dans les années 1940, par l'économiste américain **Paul Samuelson** (d'où le nom de théorème ou théorie H.O.S., qui reprend les initiales successives). Heckscher-Ohlin expliquent l'échange international par l'abondance ou la rareté relative des divers facteurs de production dont sont dotés les pays. La logique du modèle est la suivante : des dotations différentes de facteurs conduisent à des prix relatifs différents de facteurs, donc à des coûts relatifs différents de produits : ces derniers sont à l'origine de

¹ Dans Lindert (Peter H.). « Economie internationale », 1989.

l'échange international qui doit être bénéfique pour chacun des co-échangistes. Le pays le mieux pourvu en un facteur que l'autre jouit d'un coût de ce facteur relativement plus faible bénéficiera d'une production moins onéreuse du bien utilisant de façon intensive ce facteur. Grâce au commerce, le pays produira davantage de ce bien, l'exportera et importera le second bien et le second pays procédera de façon similaire mais inverse pour les produits.

De façon générale, les pays exportent les produits qui utilisent de façon intensive les facteurs de production dont ils disposent relativement en abondance et importent les produits qui utilisent de façon intensive les facteurs de production qui sont chez eux relativement rares.

En résumé, les théories du commerce international mettent l'accent sur l'exportation et les échanges. L'hypothèse d'un investissement direct à l'étranger était alors inconcevable. Ces théories rejettent également l'internationalisation pour cause de concurrence puisque la concurrence dans leurs modèles est pure et parfaite et le capital ne se déplace pas entre les nations.

Selon Marc Humbert¹, la théorie pure du commerce international ignore le fait multinational : l'existence de la firme multinationale paraît impossible puisque le capital ne se déplace pas entre les nations.

Nous ne pouvons donc retenir ces modèles pour notre étude.

¹ M. Humbert. « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », 1990.

I.2 LES THEORIES DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION :

Cette partie résumera les théories du développement international de l'entreprise qui ont démarré avec la théorie du cycle de vie du produit de Raymond Vernon et qui se sont développées ensuite avec l'approche synthétique de la firme chez Jean Louis Mucchielli et la théorie électique de Dunning.

I.2.1 L'APPROCHE NEO-TECHNOLOGIQUE : LA THEORIE DU CYCLE DE VIE DU PRODUIT DE RAYMOND VERNON¹.

La théorie de l'internationalisation de l'entreprise démarre avec la théorie du cycle de vie du produit de R. Vernon. **Raymond Vernon** perçoit le rôle du cycle de vie du produit comme un élément important dans la détermination de la décision d'internationalisation.

A partir de l'examen du comportement des firmes américaines, Raymond Vernon montre qu'« une production traverse généralement une série de phases : démarrage, croissance exponentielle, ralentissement et déclin, qui correspondent à l'introduction du produit sur le marché, à sa diffusion, à la maturation et à la rénescence ». Au cours des premières phases, la firme exploite son innovation sur le marché national. Mais, peu à peu, son avance technologique diminue et le marché du nouveau produit se stabilise. Dès lors, la firme cherche à exploiter son avance technologique sur le marché européen. Dans un premier temps, elle le fait en exportant. Par la suite, la demande extérieure augmentant, elle sera tentée de produire directement à l'étranger. Quand le marché européen sera saturé, à son tour, elle pourra exploiter son avantage technologique sur les marchés des pays en développement.

L'explication de Raymond Vernon repose sur l'évolution du produit et de la technologie détenue par la firme. Le produit arrivant à son stade de maturité, la firme

¹ Dans J.L. Mucchielli. « Les firmes multinationales : mutations et perspectives », 1985.

innovatrice perd son avantage technologique. Les firmes imitatrices sont déjà ses concurrentes sur les marchés étrangers et des entreprises locales des pays importateurs commencent également à vouloir imiter le produit. La situation de monopole technologique se transforme en oligopole dans lequel les barrières à l'entrée dans le secteur diminuent au fur et à mesure que le produit arrive à maturité. Pour essayer d'enrayer cette perte de domination, la firme innovatrice va alors tenter d'être la première à délocaliser sa production sur les marchés des pays importateurs de son produit.

En faisant cela, elle espère accroître sa compétitivité par plusieurs moyens :

1. Réduire ses coûts, en produisant sur place et donc en évitant les coûts de transport.
2. Mieux adapter son produit à la demande locale, grâce à une production locale et à meilleure connaissance des goûts des consommateurs locaux.
3. Essayer de mieux contrôler le marché à l'aide de la délocalisation, notamment en créant des ententes, des fusions, des liens de sous-traitance avec les entreprises locales ayant des potentialités d'imitation, en amplifiant les campagnes de publicité pour augmenter son image de marque, etc.

Toute cette stratégie consiste à remplacer l'avantage technologique absolu perdu ou risquant de l'être, par des avantages relatifs de coûts et de différenciation afin de conserver une place de leader dans les pays d'accueil.

L'approche de Raymond Vernon est basée sur les firmes industrielles américaines. Elle étudie la délocalisation d'une entreprise productrice à la recherche de débouchés pour un produit arrivé à maturité sur le territoire national. Cette étude peut être rapprochée à l'analyse du secteur de la distribution sur un point, non pas celui d'une maturité de produit, mais de la saturation du marché national due à une forte concurrence. Nous retiendrons également un point important : que l'entreprise pourra accroître sa compétitivité en adaptant son produit à la demande locale, aux goûts des consommateurs locaux. C'est un point primordial dans le secteur de la distribution qui commercialise des produits de grande consommation.

I.2.2 L'APPROCHE SYNTHETIQUE DE LA FIRME DE J.L. MUCCHIELLI :

La théorie de l'internationalisation commence à se développer avec l'approche de Mucchielli, qui est basée sur la combinaison d'avantages spécifiques à la firme et au pays.

Le choix de l'investissement à l'étranger et celui du pays d'accueil serait pour **Jean Louis Mucchielli**¹ la résultante de logiques comparatives de marchés et de coûts de production. Entre ces deux types d'avantages, une concordance ou une discordance va s'établir entre la firme et les conditions d'offre et de demande trouvées dans son pays d'origine ou dans le pays d'accueil potentiels. Ces concordances ou discordances créeront les conditions favorables ou défavorables de l'investissement à l'étranger. L'entreprise et le pays visé sont, respectivement, à l'origine d'une offre et d'une demande. La première propose le produit et demande des facteurs de production qu'elle essaie d'obtenir aux coûts les plus faibles afin de rester compétitive. Le second peut fournir des facteurs de production (capital, travail, terre) et de technologie (avance technologique, R&D) et, par ses consommateurs, une demande de produits. Il s'agit alors d'examiner les avantages compétitifs de la firme ou avantages concurrentiels (générés, par exemple, dans le pays d'origine par le niveau de la demande intérieure, les structures concurrentielles, les qualifications de la main-d'œuvre, le degré général technologique) et les avantages comparatifs du pays (coûts de production, taille du marché, infrastructures, dynamique de la demande...). L'interaction entre la firme et les pays d'origine et d'accueil permet alors l'émergence ou la croissance des potentialités de délocalisation. L'entrepreneur doit trouver la meilleure combinaison entre ses capacités et demandes (offre de produits et demande de facteurs) et les capacités et demandes d'un pays (offre de facteurs et demande de produits) ; ceci afin de rester compétitif et de maintenir ou accroître ses parts de marché au niveau tant national qu'international.

¹ Jean Louis Mucchielli – Peter J. Buckley. *Multinational firms international relocation*, 1997. Humbert (Marc). « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », 1994.

Dans cette optique, il y aurait investissement quand la firme bénéficierait d'un avantage comparatif compatible avec des avantages compétitifs qu'elle souhaite préserver ou établir. Il interviendrait à partir du moment où le pays d'origine n'offrirait plus les meilleures conditions de développement ; cela l'amène à s'internationaliser et à rechercher un pays d'accueil offrant des avantages comparatifs compatibles avec ses avantages compétitifs. L'avantage comparatif du pays concernera la taille de son marché intérieur, sa solvabilité et son dynamisme ; l'avantage compétitif de la firme résidera dans sa capacité à l'exploiter. Si cette situation se déroule sur le marché national, alors la firme a moins de raisons de se délocaliser à l'étranger. Si par contre le dynamisme se trouve sur des marchés étrangers, la firme doit remettre en concordance les deux types d'avantages, en se délocalisant.

Selon cette approche, la firme pourrait être amenée à rechercher des avantages compétitifs relevant de deux ordres possibles : le macro-environnement de la firme et/ou son micro-environnement.

a) Les facteurs liés au macro-environnement :

Le macro-environnement de l'entreprise est constitué par des variables incontrôlables d'un marché ou d'un pays. Il s'agit de données exogènes qui s'imposent à la firme comme contraintes ou opportunités. Ces variables se présentent comme suit :

- Dans le domaine naturel : la localisation géographique de ressources naturelles vitales au processus de production peut justifier, par exemple, l'implantation d'une filiale de production.
- Dans le domaine démographique : l'évaluation de la demande potentielle à moyen ou long terme (marché porteur ou non) est un facteur incitatif à l'internationalisation (marché intérieur saturé).

- Dans le domaine économique :
 1. Une différenciation des coûts de production (notamment des coûts salariaux).
 2. Une différenciation de productivité ou de qualification de la main-d'œuvre.
 3. L'existence de zones monétaires ou fiscales différenciées.
 4. Une conjoncture plus favorable que sur le marché national.
 5. L'accès à de nouvelles sources de financement.

- Dans le domaine politique :
 1. L'existence de disparités nationales.
 2. Des incitations fiscales de la part des pouvoirs publics.

- Dans le domaine technologique :
 1. Le niveau de développement du pays.
 2. Les capacités locales de production (qualité du transport, des réseaux de télécommunication,...).

- Dans le domaine socio-culturel :
 1. Les spécificités et habitudes des consommateurs (adaptation du produit).
 2. Le degré de maturité des consommateurs (uniformisation ou différenciation des modes de vie et de consommation).

b) Les facteurs liés au micro-environnement :

Le micro-environnement est constitué par le marché qui dépend des variables suivantes :

1. Les motivations et freins des consommateurs.
2. Le degré de satisfaction et de couverture de la demande .
3. Le degré de concurrence : le degré de combativité des concurrents et la nature de leurs offensives.

Par l'approche de J.L. Mucchielli, nous pouvons commencer à donner des bases à notre hypothèse théorique. Son approche propose plusieurs variables que nous essayerons de tester sur le secteur de la distribution.

Nous retiendrons donc les variables suivantes :

- La qualité et quantité de la demande.
- La différenciation des coûts salariaux
- Le degré de la concurrence.
- L'accès à de nouvelles sources de financement.
- L'existence de disparités nationales.

Nous ne pourrions retenir la variable concernant la localisation des ressources naturelles. Nous pensons qu'elle intéresse plus le secteur industriel que le secteur de la distribution qui est notre secteur d'étude.

I.2.3 LA THEORIE ELECTIQUE DE JOHN H. DUNNING :

les contributions de Dunning ont débuté en 1958 avec son travail où il a analysé la multinationalisation des entreprises en termes d'avantages spécifiques à la firme.

Selon **John H. Dunning**¹, une firme s'engagera dans l'investissement direct à l'étranger si trois conditions sont satisfaites :

- a) La firme doit détenir un avantage spécifique (Ownership advantage) décisif par rapport aux autres firmes rivales qu'elle va exploiter sur le marché étranger.
- b) En supposant la condition (a) satisfaite, il faut que l'entreprise qui possède ces avantages en tire un bénéfice plus grand en les utilisant elle-même qu'elle ne le ferait en les vendant ou louant à des entreprises étrangères, c'est à dire internaliser

¹ John H. Dunning. « International production and the multinational enterprise », 1981. Galbraith C.S. – Kay N.M. « Towards a theory of multinational enterprise », in Journal of economic behavior and organization n°7, 1986.

ses avantages par l'extension de ses propres activités plutôt que de les externaliser au moyen d'accords de licence ou autres contrats semblables conclus avec des entreprises indépendantes.

- c) En supposant les conditions (a) et (b) satisfaites, la firme optimisera les deux avantages précédents en arbitrant entre les différents choix de localisation possibles, en fonction de l'avantage comparatif des nations et de leurs dotations en facteurs de production.

L'aboutissement de la théorie électique selon Dunning : c'est la détention d'un avantage spécifique à la firme qui détermine sa multinationalisation.

Dans le tableau suivant, Dunning résume les différents avantages à l'internationalisation.

Tableau 1 : l'investissement direct à l'étranger selon John H. Dunning.

| Avantage spécifique (O) | Avantage du pays d'accueil (L) (à la localisation) | Avantage à l'internationalisation (I) |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avance technologique, savoir-faire ou compétence managériale. ▪ Taille, diversification. ▪ Economies d'échelle. ▪ Capacité à différencier des produits (contrôle de marques). Accès plus facile aux marchés des facteurs et des produits intermédiaires. ▪ Image de marque de la société-mère. ▪ Dotations spécifiques en hommes, capitaux, organisation. ▪ Multinationalisation antérieure. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix et qualité des inputs. ▪ Coût du transport et des communications. ▪ Qualité et importance des infrastructures. ▪ Barrières douanières. ▪ Incitations à l'investissement. Proximité culturelle. ▪ Distance psychique, langue, culture. ▪ Stabilité économique, sociale et politique. ▪ Taille et taux de croissance du pays d'accueil. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimisation du coût d'échange. ▪ Protection du savoir-faire. ▪ Contrôle de la production et des débouchés. ▪ Mise à profit de l'expérience internationale. |

Source : John H. Dunning. « International production and the multinational enterprise », 1981.

Par l'approche de Dunning, nous pourrions rajouter à nos variables théoriques précédentes -retenues de la théorie de J.L. Mucchielli (p26)-, les variables relatives aux avantages du pays qui sont :

- La taille et le taux de croissance
- La proximité culturelle.
- La stabilité économique, sociale et politique.

Nous ne pourrions retenir les variables relatives à l'avantage spécifique à la firme, vu que ces dernières ne représentent pas les avantages que l'entreprise recherche sur le marché étranger mais plutôt ceux qu'elle doit détenir pour se développer à l'international.

I.3 AUTRES APPROCHES DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION :

Cette partie viendra enrichir le premier chapitre avec différentes autres approches ayant trait à l'internationalisation des entreprises.

I.3.1 L'APPROCHE DE SCHUMPETER¹ :

La délocalisation pour **Schumpeter** est une innovation dans la mesure où elle réduit le coût et permet d'obtenir un profit. Comme toutes les innovations, elle permet un profit temporaire seulement. Ceci s'explique par le fait que cette délocalisation sera rapidement imitée par d'autres délocalisations d'entreprises nationales vers les pays développés et elle va augmenter l'offre et réduire les prix et amortir du fait tout le profit. Par conséquent, les firmes qui ne se sont pas délocalisées perdent leur compétitivité.

Nous ne pourrions pas retenir l'approche de Schumpeter pour deux raisons :

1. La première est qu'il parle de délocalisation vers des pays développés, ce qui n'est pas toujours le cas surtout pour notre secteur d'étude.
2. La seconde raison est que pour Schumpeter la délocalisation est une innovation qui permet un profit temporaire qui s'amortira dès que la firme sera imitée par d'autres entreprises. Ceci n'est pas le cas pour l'internationalisation du secteur de la distribution. Le groupe Carrefour-Promodès est bien présent en Espagne depuis longtemps et y a gardé sa suprématie. Au contraire, les entreprises évitent dans certains cas d'imiter d'autres entreprises dans leur implantation dans certains pays parce que ces pays sont saturés et offrent très difficilement la possibilité d'avoir une part de marché importante.

¹ Dans Rugman (Alan M). « The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », 1992.

I.3.2 L'APPROCHE DE S. HYMER¹ :

Selon **Hymer**, la firme multinationale est le résultat des imperfections des marchés. Hymer avance deux raisons majeures à l'investissement direct à l'étranger :

1. La première est d'atténuer la compétition en la déplaçant.
2. La deuxième est d'employer à l'étranger les avantages spécifiques de la firme (les connaissances, l'entrepreneursip...) pour minimiser les risques et atteindre un pouvoir monopolistique.

La firme peut bien sûr exporter ou octroyer une licence mais elle préférera l'investissement direct pour éviter les situations de détournements de technologie et empêcher un marchandage de coûts entre concédant et concessionnaire.

En résumé, une firme peut probablement devenir multinationale si :

- Elle détient certains avantages spécifiques qui lui donnent un avantage compétitif sur les firmes locales (le facteur d'avantage stratégique),
- Ces avantages sont plus présents sur certaines parties du monde que dans les marchés domestiques (le facteur de localisation) et
- La meilleure façon d'obtenir une plus-value par l'emploi de l'avantage dans des marchés étrangers est de transférer l'avantage interne à la firme à une autre unité affiliée (le facteur des coûts de transactions).

Stephen Hymer base également (comme c'est le cas pour Dunning) son approche sur les aptitudes que doit avoir une entreprise multinationale, ce qui ne touche pas directement notre thème de recherche. Nous retiendrons cependant la variable des imperfections des marchés.

¹ Dans Rugman (Alan M). « The theory of the mulinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », 1992.

I.3.3 L'APPROCHE DE KINDLEBERGER ET AUDRETSCH¹ :

Kindleberger (1963) a développé l'approche d'Hymer en construisant un modèle de l'investissement direct à l'étranger dans lequel les imperfections des marchés, les économies d'échelle et les interventions gouvernementales sont des éléments importants.

C.P. Kindleberger et D. Audretsch recensent quatre sources d'avantages qui peuvent être à la base de l'expansion internationale d'une firme et qui, toutes correspondent à des imperfections des marchés :

- La différenciation des produits.
- La protection des technologies (brevets ou inaccessibilité totale).
- Les économies d'échelle.
- Et les interventions gouvernementales.

Nous remarquerons que l'approche de Kindleberger et Audretsch n'introduit pas de nouvelles variables étant plus en relation avec les nouvelles données du marché mondial telles que :

- La taille des marchés.
- La demande.
- La concurrence
- La recherche d'une taille critique.
- Le facteur humain dans l'entreprise.

Les variables qu'ils proposent ont été retenues déjà après l'analyse de la théorie de J.L. Muchhielli .

¹ C.P. Kindleberger et D.B. Audretsch. « The corporation in the 1980, 1983. dans Rugman (Alan M). « The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », 1992.

I.3.4 L'APPROCHE DE N. MACRAE¹ :

Pour expliquer le phénomène de la Multinationalisation, **N. Macrae** donne trois catégories de réponses :

1. Celles où l'internationalisation est considérée comme une assurance contre les risques.

2. Des raisons économiques :
 - Le fait de tourner les barrières douanières.
 - Le fait de satisfaire le consommateur.
 - La recherche d'économies d'échelle.

3. Les raisons d'attraction par :
 - Un coût de main d'œuvre avantageux.
 - Un avantage technique ou commercial.

Nous retiendrons de l'approche de Macrae les variables suivantes :

- La réduction des risques.
- La satisfaction du consommateur.
- Les économies d'échelle.
- L'avantage technique ou commercial.

Les autres variables ont été retenues dans l'analyse de théories précédentes.

¹ N. Macrae. « L'évolution économique mondiale », the Economist, 22 janvier 1972.

I.3.5 L'APPROCHE DE KNICKERBOCKER :

Knickerbocker¹ (1973), par son approche sur la multinationalisation des firmes, avance que la stratégie de la localisation est devenu un élément majeur vu :

- L'attention donnée à la proximité culturelle qui différencie les nations.
- Le rôle des gouvernements dans l'internationalisation des affaires.
- Et la stratégie de rivalité entre les firmes.

Les firmes deviennent multinationales pour égaler leurs concurrentes. Elles s'imitent entre elles pour réduire le risque d'être différentes. Elles investissent dans les pays des firmes rivales qui les attaquent dans leur marché d'origine.

Par ailleurs, Knickerbocker observe que les firmes préfèrent les pays politiquement stables et à développement rapide.

I.3.6 L'APPROCHE DE S. HIRSCH² :

Cet auteur montre la stratégie à adopter par l'entreprise pour son internationalisation. Cette stratégie consiste à rapproches des catégories de coûts et d'avantages. Tant que les coûts (de production et de commercialisation) du pays d'origine de l'entreprise vers le pays étranger se situent en dessous des coûts liés à une implantation (coûts de production dans les pays étrangers et coûts de l'internationalisation) et/ou inférieurs aux coûts relatifs à une cession de licence, l'entreprise a tout intérêt à opter pour une exportation directe. Dans le cas contraire, sont dégagées l'option de l'investissement direct puis celle de la cession de licence.

Selon Hirsch , les déterminants stratégiques des choix dépendent de trois types d'avantages :

¹ Buckley (P.J.). « Contemporary theories of international investment », in Revue économique, n°4 juillet 1993.

² S. Hirsch. « An international trade and investment theory of the firm », 1976. Dans Rugman (Alan M). « The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers », 1996. Dunning (John H). « The multinational enterprises and the global economy », 1992.

1. Des avantages spécifiques à l'entreprise (meilleure technologie, existence d'économies d'échelle, d'accès privilégiés à l'information, aux sources de financement, ...).
2. Des avantages concernant la localisation géographique (prise en compte de ce qui influe la formation des coûts de production).
3. Des avantages acquis par l'internalisation.

Nous remarquerons que Seev Hirsch ne prend pas en compte l'éventualité des entreprises qui préfèrent une création d'une filiale à l'étranger que le recours à la franchise, la joint-venture ou à l'exportation, malgré que leurs coûts sont relativement inférieurs. Il ne prend pas en considération les variables telles que :

- La concurrence.
- La réglementation.
- L'accès aux marchés.
- Les connaissances des marchés.

La variable temps n'est pas non plus considérée. Cette variable joue un rôle très important dans le choix du mode d'implantation. Des entreprises préfèrent recourir au rachat ou à la joint-venture pour un accès rapide au marché.

I.3.7 L'APPROCHE DE C.A. MICHALET¹ :

Charles Albert Michalet classe les facteurs explicatifs de la multinationalisation selon trois stratégies des firmes :

- ↪ La stratégie commerciale qui correspond aux facteurs explicatifs tenant à :
 - L'existence de disparités nationales :
 1. coûts de transport et barrières protectionnistes.
 2. les habitudes de consommation.
 3. l'existence de zones monétaires.
 - La structure oligopolistique des marchés.

- ↪ La stratégie productive où le processus de multinationalisation est guidé par le souci de tirer avantage de l'inégalité des coûts de production.

- ↪ La stratégie technologique qui repose sur l'avantage technologique.

Les variables que propose C.A. Michalet ont déjà été mentionnées auparavant.

I.3.8 L'APPROCHE DE JOHANSON ET VAHLNE : LE MODELE DE L'ECOLE D'UPPSALA :

Le modèle de **Johanson & Vahlne²** (1977) (basés sur la théorie de croissance de Penrose (1959) et la théorie des comportements (behavioural theory of the firm) de Cyert, March 1963, Aharoni, 1966) attribue les déterminants de l'internationalisation à l'expérience internationale acquise par la firme.

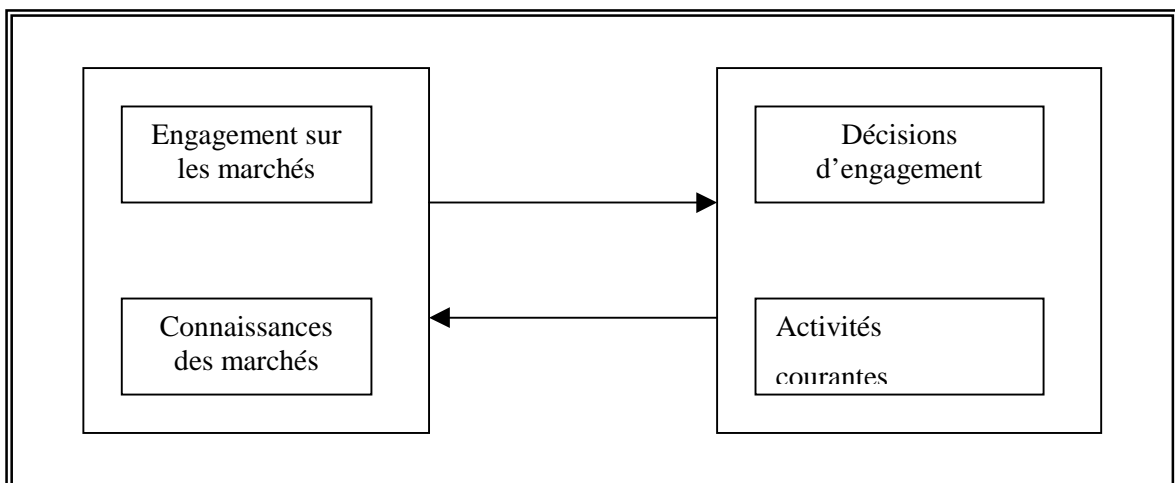
La base de ce modèle est que la connaissance des marchés est à l'origine de l'expansion internationale, cette connaissance pouvant être acquise par la pratique d'activités à l'étranger ; elle résulte de la connaissance théorique qui peut être

¹ C.A.Michalet, « Le capitalisme mondial », 1976.

² Johanson J. – Vahlne J.E. « The mechanism of internationalisation » in International marketing review n°4, 1990. p11-24

acquise par la collecte des informations sur le marché et de la connaissance par expérience, les firmes faisant appel pour des solutions à leurs problèmes à leur expérience et leurs méthodes réussies dans le passé.

Les firmes commencent par exporter du fait des sollicitations d'acheteurs étrangers intéressés par leurs produits. Ensuite, elles développent une division internationale d'export une fois que la demande de leurs produits augmente. Leur connaissance des marchés étrangers, leur langue, culture et clientèle s'en verra augmenter. Et ceci se réduira certainement à un investissement direct à l'étranger.



Source : Johanson J. – Vahlne J.E. « The mechanism of internationalisation » in International marketing review n°4, 1990. p11-24

Dans ce modèle, l'internationalisation des firmes est vue comme un processus où chaque entreprise augmente graduellement son développement international. Ce processus se développe dans une interaction entre le développement de la connaissance des marchés étrangers et l'accès aux marchés.

Ce modèle peut être intéressant pour notre étude puisqu'il prend en considération la connaissance des marchés qui est, à notre avis, une variable très importante pour la réussite de l'internationalisation. Par contre, il introduit la variable temps qui est également très importante. Les entreprises s'aventurent aujourd'hui dans des marchés

totallement inconnus et profitent de la connaissance et de l'expérience de leurs partenaires et n'attendent pas à développer une expérience par elles-mêmes.

I.3.9 L'APPROCHE DE R.E. CAVES¹ :

Richard E. Caves étudie la diversification des investissements à l'étranger. Il suggère que l'investissement à l'étranger s'explique par une volonté de l'entreprise d'étendre ses risques. L'entreprise diversifiera géographiquement ses marchés dans le but de réduire les risques. La diversification peut être expliquée également par une diversification de la recherche et développement.

Caves étudie un côté particulier de l'internationalisation qui est la diversification géographique. Il serait intéressant de retenir la variable diversification des risques comme élément déterminant de la diversification géographique.

I.3.10 L'APPROCHE DE A.M. RUGMAN² :

Alan M. Rugman s'intéresse au processus d'internationalisation des firmes, les étapes et les modalités qui en découlent. Selon Rugman, la décision d'internationalisation est une extension de la décision domestique, c'est à dire que la firme ne va à l'étranger que pour développer son marché, vendre et produire à l'étranger des produits similaires à ceux qu'elle fabrique pour son marché domestique.

La firme engage un processus d'internationalisation en plusieurs phases : elle préférera au départ vendre ses produits à l'étranger par des licences ou des exportations, ce n'est qu'en phase finale qu'elle pourra produire à l'étranger et former des joint-ventures. Exporter sera la meilleure alternative préférée dans le cas de la non-existence de barrières à l'export. Ce qui veut dire que les firmes peuvent approvisionner les marchés étrangers à partir de leur production domestique et donc la

¹ Richard E. Caves. « Multinational entreprise and economic analysis », 1996.

² Alan M. Rugman. « The theory of the multinational enterprises : the selected of scientific papers », 1996.

localisation de l'activité peut être déterminée selon les principes de l'avantage comparatif. Si les marchés mondiaux imposent des barrières tarifaires au commerce, alors chaque firme doit opter pour l'investissement direct à l'étranger. Vu de cette façon, l'investissement direct à l'étranger est une alternative à l'exportation. Aussi, l'octroi de licence n'est pas une modalité sans risque de dissipation du savoir-faire, et il est très difficile de fixer un prix approprié à l'octroi de licence. La meilleure méthode d'aborder les marchés étrangers serait donc l'investissement direct à l'étranger où le contrôle de l'avantage technologique est sécurisé.

Nous aurons deux constatations à faire sur l'approche de Rugman :

1. La première est que Rugman affirme que les entreprises produisent et vendent à l'étranger les mêmes produits que sur leur marché domestique. Nous remarquerons que cette idée n'est pas applicable au secteur de la distribution vu que la réussite de l'internationalisation du distributeur est conditionnée par l'adaptation des produits aux goûts et besoins des consommateurs locaux.
2. La seconde constatation, est que Rugman observe que l'exportation est la meilleure alternative dans le cas de la non-existence de barrières protectionnistes. Pourtant, les distributeurs s'implantent bien en Belgique, en Italie, au Royaume-Uni... malgré l'inexistence de barrières dans la communauté européenne.

Nous ne pourrions donc retenir l'analyse de Rugman pour notre recherche car elle ne peut concerner le secteur de la distribution.

I.3.11 L'APPROCHE DE J. SAVARY¹ :

Julien Savary utilise le champ de l'économie industrielle pour étudier l'interaction qui existe entre les structures économiques, les stratégies de multinationalisation et les performances des entreprises multinationales françaises. Il conclut : « un facteur principal de la multinationalisation des entreprises est constitué par la limite à la

¹ J. Savary. « Les multinationales françaises », 1981.

croissance en France, liée à la taille relative de la firme sur son ou ses marchés et plus largement à la structure oligopolistique des marchés »¹.

A l'appui de cette affirmation, il montre qu'il existe une corrélation positive entre la taille des entreprises et :

1. Leur taux d'exportation.
2. La fréquence d'existence d'une production à l'étranger.
3. L'intensité de cette multinationalisation, et
4. Leur rentabilité.

Julien Savary a basé son étude sur le secteur industriel. La multinationalisation selon l'approche de Julien Savary est liée à la limite de la croissance en France, qui est liée à la taille de l'entreprise. Dans le cas de notre étude, l'entreprise de distribution est plutôt conditionnée par sa taille. Les fournisseurs aujourd'hui sont continentaux, voire mondiaux. Pour pouvoir négocier ses achats, le distributeur a besoin d'acheter européen, d'acheter mondial ; il est donc tenu d'écouler ses produits, et donc obligé d'avoir une taille importante et d'être présent dans plusieurs pays.

Nous essayerons de tester la corrélation entre la taille des entreprises et :

1. Leur taux d'exportation.
2. La fréquence d'existence d'une production à l'étranger.
3. L'intensité de cette multinationalisation, et
4. Leur rentabilité.

sur le secteur de la distribution.

¹ J. Savary. « Les multinationales françaises », 1981.

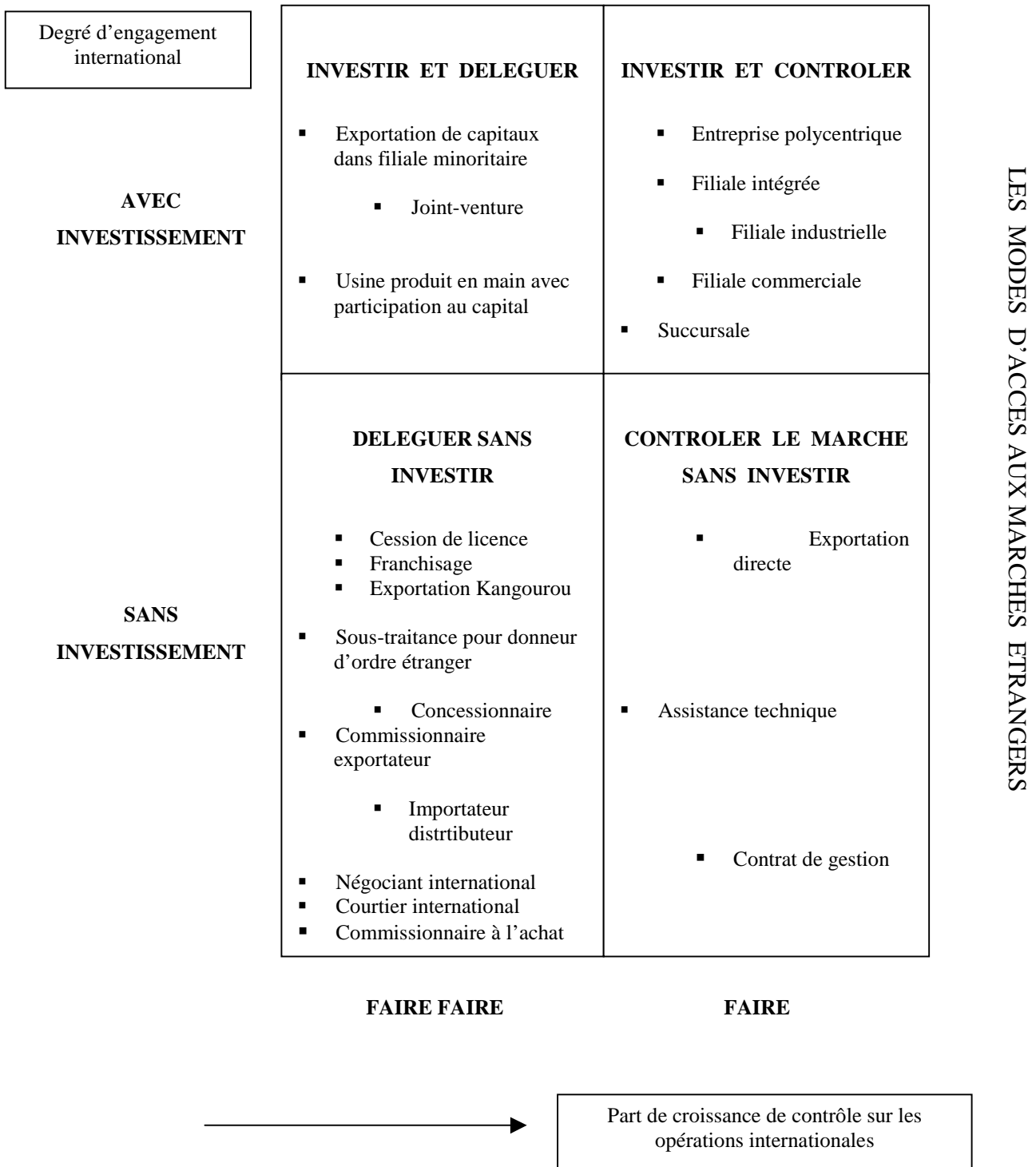
I.3.12 L'APPROCHE DE J.M. DE LEERSNYDER :

Dans son modèle, **Jean Marc De Leersnyder**¹ désigne le degré d'engagement international comme critère principal de classement des modes de présence à l'étranger. Il identifie quatre degrés de contrôle, l'entreprise ayant le choix entre :

- Investir et contrôler
- Investir et déléguer
- Contrôler le marché sans investir
- Gérer sans investir

Ce modèle se présente comme suit :

¹ J.M. De Leersnyder. « Marketing international ». Paris, Dalloz, 1986. 192p



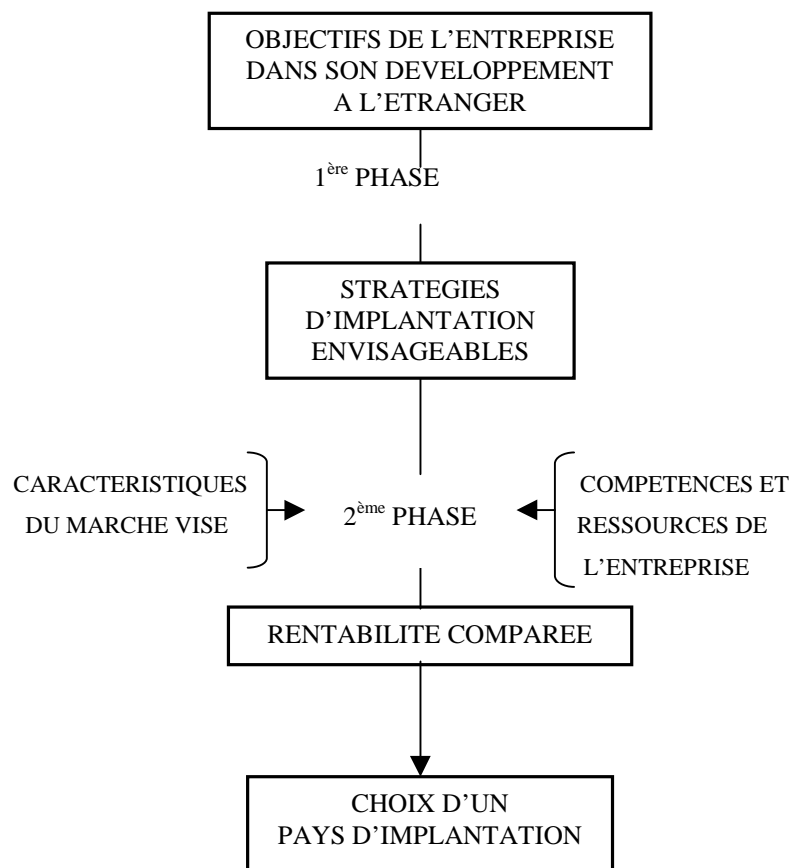
Source : J.M. De Leersnyder. Marketing international, 1986.

J.M. De Leersnyder donne les explications suivantes quant à l'internationalisation des entreprises :

- La saturation du marché national.
- Une concurrence étrangère sur le marché national.
- Diminuer les risques liés à l'exportation : risque change, droits de douane...).
- Une attirance par de nouveaux marchés prometteurs et rentables.
- Une volonté de poursuivre à l'étranger ses concurrents.

Concernant le choix des modalités d'implantation, de Leersnyder propose le modèle suivant :

Processus de choix d'un mode d'implantation



Source : J.M. De Leersnyder. Marketing international, 1986.

J. M. De Leersnyder donne les variables suivantes influant sur le choix des modalités d'implantation à l'étranger :

- L'accès aux marchés.
- La réduction des coûts.

I.3.13 L'APPROCHE DE W. ANDREFF¹ :

Wladimir Andreff définit les déterminants de l'internationalisation des entreprises selon cinq étapes relatives à des périodes spécifiques dans le temps :

1. Les firmes multinationales primaires :

Les firmes multinationales primaires sont les premières multinationales, dominantes jusqu'au début du XX^e siècle. Elles avaient une stratégie d'approvisionnement. Elles s'internationalisaient pour acquérir des inputs (matières premières, produits intermédiaires) à des conditions meilleures que sur le marché national.

2. La stratégie de marché :

Au XX^e siècle, jusqu'au années 1960, sont apparues des multinationales à stratégie de marché. Elles ont pour rôle de conquérir de nouveaux marchés par une autre voie que l'exportation, c'est à dire par une présence directe. La baisse des coûts de transport a renforcé cette stratégie (l'apparition des nouvelles techniques de transport : le chemin de fer et la navigation à vapeur) qui avaient intensifié les échanges internationaux.

3. La rationalisation de la production :

Cette stratégie s'est imposée vers le milieu des années 1960 et a prédominé jusqu'au début des années 1980. Elle a été adoptée par les multinationales dont les opérations de production sont segmentables. Chaque unité tend à se spécialiser dans la

¹ W. Andreff. Les multinationales globales, 1995.

production d'un composant se prêtant à une décomposition internationale du processus productif « DIPP » (concept développé par B.Lassudrie-Duchêne)¹, puis les filiales exportent vers le pays d'origine ou vers les filiales localisées dans des pays tiers. Leur vocation est de tendre à optimiser le potentiel de production en réduisant les coûts de production (salaires plus faibles,..) et en tirant parti d'économies d'échelle dues à la forte spécialisation des filiales.

4. La stratégie techno-financière :

Cette stratégie apparue vers les années 1980, vise plutôt les pays en voie de développement et ceci par la découverte de technologies nouvelles qui se substituent à leurs ressources naturelles. Aujourd'hui, le capital immatériel (logiciel) se substitue de plus en plus au capital matériel (équipement). Ces changements techniques ont engendré une recomposition internationale des processus productifs et une relocalisation des activités d'assemblage et de production. Le Marché commun a facilité aussi les productions de masse (circulation des marchandises, des capitaux, des hommes). Cette stratégie apparaît par le réinvestissement important aux Etats-Unis et au Canada des firmes européennes et japonaises pour profiter de l'avance technologique de l'Amérique du Nord, pour y découvrir des produits très sophistiqués et des technologies de pointe.

5. La globalisation des stratégies :

Les stratégies globales ont été adoptées à la fin des années 1980. Elles se caractérisent par de nouvelles formes de présence à l'étranger :

- Fusions.
- Acquisition ou prise de participation au capital entre deux (plusieurs) firmes.
- Coopération.
- Alliances.

¹ « La DIPP ou segmentation internationale de la production, correspond au fait simple que la production d'un bien final est séparée en opérations distinctes, effectuées dans des pays différents », B. LASSUDRIE-DUCHÊNE « DIPP et autonomie nationale » in H.Bourguinat, « internationalisation et autonomie de décision ». Ed. Economica, Paris, 1982, p 46.

Les alliances stratégiques entre multinationales ont progressé entre 1980 et 1989. Elles sont ainsi de plus en plus utilisées pour pénétrer rapidement des marchés et/ou accéder à de nouvelles technologies. Leur avantage compétitif se traduit par une diminution des risques, un partage des frais de gestion, une réduction à la fois des coûts de transaction et des coûts de contrôle, permettant aussi de réduire les dépenses d'investissement.

Nous retiendrons de l'analyse de Wladimir Andreff, la période la plus proche de notre étude qui sera celle des années 80, nommée par Andreff la globalisation des stratégies. Nous en retiendrons que les alliances sont préférées pour :

- Pénétrer rapidement les marchés.
- Diminuer les risques et les frais.

I.3.14 L'APPROCHE DE R. SEROUSSI :

Selon **Roland Séroussi**¹, la gamme de motivations conduisant à l'investissement direct et dont l'objectif suprême est la maximisation du profit des firmes se présente comme suit :

- Tendre vers la taille critique.
- Accroître sensiblement les parts de marché.
- Répartir les risques découlant d'une évolution défavorable de la situation économique, sociale et politique de chaque pays d'implantation.
- Profiter de la proximité du marché, et, partant, avoir une meilleure connaissance de la demande locale.
- Encercler le marché local, l'implantation fournissant le meilleur support logistique.
- Rechercher les localisations les plus avantageuses du point de vue fiscal.
- Et réduire les risques (sécurité des approvisionnements et des débouchés, risques politiques, financiers...).

¹ Roland Séroussi. « La faim des multinationales », 1995.

Nous retiendrons toutes les variables de Roland Séroussi pour notre hypothèse théorique.

I.3.15. L'APPROCHE DE J.P. LEMAIRE¹ :

Jean Paul Lemaire introduira enfin l'internationalisation des entreprises du secteur de la distribution. Selon cet auteur, les entreprises aujourd'hui (avec le développement des facilités et capacités de communication) ne vont plus à l'étranger pour chercher des opportunités, des débouchés à leur production, réduire leurs taxes seulement mais aussi pour protéger leur part de marché domestique.

Jean Paul Lemaire donne les raisons suivantes pour l'investissement à l'étranger dans un réseau distributeur :

- Contrer la concurrence.
- Se rapprocher du client.
- Trouver de nouveaux débouchés (R. Vernon).
- Obtenir des références.
 - ↪ Contourner ou prévenir les obstacles protectionnistes.
 - ↪ Se positionner par rapport à la concurrence (suivre un leader).
 - ↪ Répartir les risques.

Les alliances sont en effet une opportunité pour :

- ↪ Accéder à un marché ou un savoir-faire.
- ↪ Elargir une offre produits ou partager les risques.
- ↪ Réaliser des économies d'échelle.

Concernant les alliances dans la distribution, elles ont pour but :

- ↪ La maîtrise des coûts.
- ↪ La réduction du risque pays.

¹ J.P. Lemaire. « Développement international de l'entreprise stratégie d'internationalisation », 1997.

↪ Le suivi de clientèle.

Nous retiendrons également les variables de Jean Paul Lemaire pour la construction de notre hypothèse théorique.

I.3.16 L'APPROCHE DE J. BILMAN¹ :

Jean Bilman explique l'internationalisation par plusieurs facteurs qu'il classe en deux catégories :

1. Opportunités stratégiques et mode :

- Image positive d'un pays.
- Facilité d'accès (langue ou culture commune).
- Succès d'un partenaire local.
- Motivation d'un homme.
- Taux de change favorable.
- Demande spontanée du produit.
- Entreprise à racheter.
- Mode des années 90.

2. Volonté de croissance et conquête de marchés :

a) Impératifs stratégiques liés aux clients, à leur environnement et à leur évolution internationale :

- Demande locale insuffisante ou obtention de parts de marché moins difficile dans d'autres pays.
- Nécessité d'accompagner ses clients à l'international.
- Métiers par essence internationaux.
- Image de marque impérative.
- Produits ou services non transportables.

¹ Dans Lemaire (J.P.). « Développement international de l'entreprise stratégie d'internationalisation, 1997.

- Internationalisation de la distribution.
- Motifs politiques.

b) Impératifs stratégiques liés à la recherche d'un avantage compétitif pour les coûts ou les compétences résultant de l'internationalisation :

- Amortissement des frais de recherche et / ou développement (R&D).
- Réseau mondial de sous-traitance.
- Mondialisation de l'acte d'achat.
- Economies d'échelle de fabrication et / ou logistique.
- Economies d'échelle sur les fonctions aval : marketing, publicité et ventes.
- Economies d'échelle sur les autres fonctions : finance, ...
- Profiter du savoir-faire d'autres pays ou d'autres entreprises : laboratoires de recherche, acquisitions ou alliances.
- Implantation pour affaiblir la concurrence.
- Répartition géographique des revenus et des risques.

Exemples d'objectifs stratégiques d'acquisition selon Bilman :

- Objectif leader mondial.
- Devenir l'un des grands mondiaux du secteur.
- Devenir l'un des leaders mondiaux dans une spécialité ou sur un produit.

Nous pensons que Jean Bilman a regroupé toutes les variables précédentes que nous résumerons dans notre hypothèse théorique et que nous classerons sous deux groupes (voir conclusion p50) :

1. Variables relatives aux marchés.
2. Variables relatives aux entreprises.

I.4. CONCLUSION :

Nous pensons que la recherche théorique est à la base de toute problématique pour :

- ◆ pouvoir être au courant des théories expliquant ou ayant trait à notre thème de recherche ainsi que les différents travaux qui ont précédé le nôtre, effectués dans ce sens.
- ◆ voir les conclusions des recherches précédentes et leurs limites.

Le tableau suivant résume les différentes théories et approches étudiées et leurs analyses. Nous avons divisé ce tableau en trois colonnes. La première présente les différentes théories et approches. La seconde colonne résume la problématique de chaque théorie et approche. La troisième et dernière colonne donne les variables explicatives pour chaque problématique.

Tableau 2 : tableau récapitulatif de l'explication de l'internationalisation par les différentes théories étudiées

| Théories | Variables à expliquer | Variables explicatives |
|---|---|---|
| Le modèle du libre-échange A. Smith et D. Ricardo | L'échange entre les pays | Les avantages comparatifs |
| Le modèle néo-classique Heckscher - Ohlin - Samuelson | L'échange entre les pays | Les dotations en facteurs de production |
| L'approche néo-technologique R. Vernon | L'internationalisation | Le cycle de vie du produit |
| L'approche de J.L. Mucchielli | L'investissement direct à l'étranger | La localisation des ressources naturelles La demande Les économies d'échelle La concurrence |
| La théorie électique de J.H. Dunning | L'internationalisation | L'avance technologique La taille Les économies d'échelle L'image La multinationalisation antérieure |
| L'approche de Schumpeter | La délocalisation | L'imitation entre les firmes |
| L'approche de S. Hymer | La multinationalisation | La concurrence Les avantages stratégiques Les imperfections des marchés |
| L'approche de C.P. Kindleberger et D. Audretsch | L'investissement direct à l'étranger | Les économies d'échelle Les interventions gouvernementales Les imperfections des marchés |
| L'approche de N. Macrae | La multinationalisation | Les économies d'échelle L'assurance contre les risques |
| L'approche de Knickerbocker | La firme multinationale Le choix des pays | L'imitation entre les firmes Les interventions gouvernementales La stabilité politique |
| L'approche de S. Hirsch | Le choix des modalités d'internationalisation | Les économies d'échelle |
| L'approche de C.A. Michalet | La stratégie des firmes | Les économies d'échelle L'existence de disparités nationales Les avantages technologiques |

**Tableau 2 : tableau récapitulatif de l'explication de l'internationalisation
par les différentes théories étudiées (suite)**

| Théories | Variable à expliquer | Variabes explicatives |
|---|---|---|
| L'approche de Johanson et Vahlne | L'internationalisation | L'expérience internationale des firmes La connaissance des marchés |
| L'approche de R.E. Caves | La diversification de l'investissement direct à l'étranger | La réduction des risques par diversification géographique des marchés |
| L'approche de A.M. Rugman | L'internationalisation | Une extension au développement de la firme Les interventions gouvernementales |
| L'approche de J. Savary | La taille des entreprises | Le taux d'exportation Le degré d'internationalisation La rentabilité |
| L'approche de J.M. De Leersnyder | L'internationalisation Le choix des modalités d'implantation | La concurrence La saturation du marché national L'attrance vers de nouveaux pays prometteurs La poursuite des compétiteurs à l'étranger L'accès aux marchés La réduction des coûts |
| L'approche de W. Andreff | Les alliances | L'accès rapide aux marchés L'accès à de nouvelles technologies La réduction des risques et des coûts |
| L'approche de R. Séroussi | L'investissement direct | La maximisation des profits La recherche de la taille critique La répartition et réduction des risques La proximité culturelle des marchés Les économies d'échelle |
| L'approche de J.P. Lemaire | L'investissement direct dans un réseau de distribution Les alliances | La concurrence La réduction et répartition des risques Les économies d'échelle Le suivi de la clientèle Trouver de nouveaux débouchés |
| L'approche de J. Bilman | L'internationalisation Le rachat | L'effet de mode Les économies d'échelle Le leadership (sectoriel ou mondial) Les motivations personnelles des hommes La demande L'image de marque Des métiers par essence internationaux Des motifs politiques |

Comme il a été vu précédemment, il n'existe pas une théorie unifiée de l'investissement à l'étranger, mais une diversité d'explications des facteurs de constitution des entreprises multinationales. Aussi, la grande majorité des études est basée sur le secteur industriel.

Les analyses traditionnelles (les théories du commerce international) se révèlent insuffisantes pour comprendre les spécificités des années 1980. La théorie des avantages comparatifs suppose plusieurs hypothèses qui ne concordent pas avec le développement actuel du commerce et des échanges (pas d'obstacles aux échanges, concurrence pure et parfaite, plein emploi des facteurs de production, coûts de transport nuls). Elle rejette la possibilité de l'investissement direct. Le modèle néoclassique de la spécialisation internationale, suppose l'immobilité internationale des facteurs de production, donc du capital. L'investissement direct à l'étranger est alors inconcevable par hypothèse.

Une approche de l'internationalisation de la firme a commencé à apparaître avec la théorie sur le cycle de vie du produit de Raymond Vernon qui voit en l'internationalisation une poursuite du développement de la firme, entre autres une solution aux débouchés des produits qui sont arrivés à maturité dans le pays d'origine. L'approche de Vernon pourrait se rapprocher de l'idée de l'internationalisation du distributeur résultant de la saturation du marché d'origine qui est due à plusieurs facteurs tels que la concurrence accrue, l'augmentation du niveau d'exigence du consommateur... mais non directement liée à la maturité du produit vu que le secteur de la distribution commercialise des produits de grande consommation et ne présente pas une maturité des produits dans le pays d'origine.

Les approches de N. Macrae, R. gendarme, C.P. Kindleberger et D. Audretsch, S. Hirsch, J.P. Lemaire mettent toutes l'accent sur les économies d'échelle comme élément déterminant de l'internationalisation et aussi la réduction des risques pour contrer la concurrence. R.E. Caves introduira la variable de la diversification des marchés.

J.L. Mucchielli, C.A Michalet, S. Hymer se basent sur les avantages des firmes et des pays.

J.H. Dunning introduit quant à lui une nouvelle variable qui est l'expérience internationale des firmes que nous retrouvons chez Johanson et Vahlne.

W. Andreff et J.M. De Leersnyder parlent de l'accès aux marchés qui détermine l'internationalisation de la firme.

Knickerbocker et Schumpeter avancent la thèse de l'imitation entre les entreprises.

A.M. Rugman pense que l'internationalisation est une extension normale au développement des firmes ; et Roland Séroussi avance que la maximisation des profits est un élément essentiel de l'internationalisation. Jean Bilman a introduit, quant à lui, la variable des motivations personnelles.

Le tableau suivant résumera les variables explicatives de l'internationalisation et les auteurs les reliant. Elles sont regroupées en cinq catégories :

- ◆ La saturation du marché national.
- ◆ L'inégalité de développement.
- ◆ Les avantages de l'entreprise.
- ◆ L'accès aux marchés.
- ◆ Les étapes de développement de l'entreprise.
- ◆ Le facteur humain.

Tableau 3 : tableau récapitulatif des différentes variables théoriques

| Variables explicatives de l'internationalisation | Auteurs |
|---|--|
| Saturation du marché national | Raymond Vernon Jean Louis Mucchielli Stephen Hymer |
| Inégalité de développement | Adam Smith David Ricardo Heckscher – Ohlin Jean Louis Mucchielli John H. Dunning Stephen Hymer C.P. Kindleberger – D. Audretsch. N. Macrae Seev Hirsch Charles Albert Michalet Richard E. Caves René Gendarme Jean Paul Lemaire Jean Bilman |
| Avantages de l'entreprise | John H. Dunning Stephen Hymler Charles Albert Michalet Johanson et Vahlne Julien Savary Roland Séroussi Jean Bilman Schumpeter |

Tableau 3 : tableau récapitulatif des différentes variables théoriques (suite)

| Variables explicatives de l'internationalisation | Auteurs |
|--|---|
| Accès aux marchés (protection – barrières douanières) | C.P. Kindleberger – D. Audretsch N. Macrae Knickerbocker René Gendarme Wladimir Andreff |
| Etapes de développement de l'entreprise | Raymond Vernon Alan M. Rugman Jean Marc De Leersnyder Wladimir Andreff |
| Motivations de l'entreprise | Jean Bilman |

Nous baserons notre hypothèse théorique sur les différentes variables extraites de l'état de l'art et nous essayerons de les tester sur le secteur de la distribution, de voir s'il n'y en a pas eu de nouvelles et enfin essayer de les regrouper dans un modèle visant une nouvelle théorisation de l'internationalisation.

Nous retiendrons aussi que Julien Savary a montré qu'il existait une corrélation positive entre la taille des entreprises et :

1. Leur taux d'exportation,
2. La fréquence d'existence d'une production à l'étranger,
3. L'intensité de cette multinationalisation, et
4. Leur rentabilité.

Nous essayerons de tester cette corrélation sur le secteur de la distribution.

En résumé, les théories consultées proposent les variables suivantes en réponse à la problématique des déterminants de l'internationalisation des entreprises. Nous avons regroupé ces variables en deux catégories :

1. Les variables relatives aux avantages des marchés :

- La concurrence.
- La saturation du marché national.
- La quantité et qualité de la demande.
- Les économies d'échelle (coûts salariaux).
- L'existence de zones monétaires et fiscales.
- L'avance technologique.
- La proximité culturelle.
- La taille et le taux de croissance.
- Une stabilité économique, sociale et politique dans certains pays.

2. Les variables relatives à l'entreprise :

- Une multinationalisation antérieure.
- Obtenir des sources de financement.
- Trouver de nouveaux débouchés.
- Une volonté de diversifier les risques.
- Une volonté d'atteindre la taille critique.
- Accroître les parts de marché.
- Des motivations personnelles.
- L'image de marque de l'entreprise.
- Se rapprocher du client.
- Des métiers par essence internationaux.

Après avoir fait le point sur l'état des connaissances accumulées par les chercheurs sur notre sujet d'étude nous avons relevé les principaux problèmes suivants :

- La majorité des études effectuées touchent le secteur industriel.
- Il n'y a pas d'étude à notre connaissance ayant ciblé la théorisation de l'internationalisation du secteur de la distribution.
- Il n'y a pas d'étude à notre connaissance ayant ciblé les déterminants de l'internationalisation du secteur de la distribution française.

Ce qui à notre avis justifie que nous entreprenions de nouvelles recherches.

Après cette analyse de l'état de l'art de l'internationalisation des entreprises, nous entamerons le second chapitre qui sera consacré aux études de cas d'entreprises du secteur de la distribution.

CHAPITRE II

ETUDES DE CAS

INTRODUCTION :

Dans ce chapitre, nous présenterons l'analyse des cas d'entreprises du secteur de la distribution.

Pour l'analyse des cas d'entreprises, nous procéderons par plusieurs étapes qui sont :

1. Quelques définitions où nous présenterons les différents modes d'implantation à l'étranger.
2. L'origine de l'internationalisation où nous présenterons un historique d'évolution du secteur de la distribution, les dates de création et de développement des entreprises.
3. La stratégie de l'internationalisation qui sera divisée en deux parties :
 - 3.1. La stratégie par entreprise, c'est à dire l'étude de l'internationalisation de chaque entreprise.
 - 3.2. La stratégie par pays relative aux pays d'implantation.
4. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation qui sera une synthèse de tous les facteurs extraits de ces études de cas.

La finalité de ces études de cas est de cerner en profondeur le processus d'internationalisation afin de comprendre ses déterminants.

Nous rappellerons que les études de cas concernent les entreprises suivantes :

1. Le groupe Carrefour-Promodès.
2. Le groupe Auchan.
3. Le groupe Casino.
4. Le groupe Pinault-Printemps-Redoute.
5. Le groupe Intermarché.
6. Le groupe Cora.
7. Le groupe Castorama.
8. Le groupe Leroy merlin.

9. Le groupe 3 Suisses.

Nous rappellerons également que le choix des entreprises a été basé sur l'accès aux informations.

II.1. DEFINITIONS :

Rappelons que notre étude concerne les entreprises ayant au moins un point de vente à l'étranger. Nous définirons donc les modalités concernant une implantation effective à l'étranger, c'est à dire avec investissement. Pour les autres modes d'implantation, des définitions sont données dans l'annexe (voir annexe1 p493).

La filiale :

C'est une société dotée de l'autonomie juridique et fiscale, contrôlée par la société mère. Nous pouvons en distinguer trois types :

La filiale commerciale : c'est une filiale de vente implantée pour commercialiser des produits. Elle est chargée de la distribution sur le marché local.

La filiale de production : c'est une unité de production située à l'étranger dans le but de générer des avantages concurrentiels (accès aux matières premières, coûts salariaux,...).

La filiale intégrée : la filiale intégrée (ou filiale-relais) est une filiale de production et de commercialisation à la fois. Elle est destinée à approvisionner le marché où elle est implantée ainsi que des marchés tiers plus faciles à desservir que par la société mère.

La succursale :

C'est une extension de l'entreprise à l'étranger, un service décentralisé du siège qui vise à assurer une présence permanente et permet de gérer l'avant vente, la vente, l'après-vente. Elle dépend entièrement de la direction de la firme sur les plans financier, commercial, administratif et juridique.

La joint-venture :

Elle est appelée aussi filiale commune, société conjointe ou encore société en copropriété. C'est une association avec un partenaire étranger portant sur un projet industriel ou commercial, afin d'exploiter, de fabriquer ou de vendre ensemble des techniques ou produits. Le contrat suppose la mise en commun de moyens et une contribution commune aux risques.

Parmi les cas de joint-venture, nous distinguons :

1. La prise de participation, c'est à dire l'acquisition partielle d'une société existante à l'étranger ; il peut s'agir dans ce cas d'investissements dans des filières productives pour satisfaire des besoins en ressources humaines ou en matières premières rares, d'acquisition de réseaux de commercialisation pour bénéficier d'une clientèle et d'un savoir-faire dans le pays d'accueil.
2. La création d'une entreprise nouvelle avec un partenaire local.
3. Les sociétés mixtes, cas particulier des sociétés créées avec un partenaire local, l'Etat.

II.2. ORIGINE DE L'INTERNATIONALISATION :

DEFINITIONS :

Nous commencerons par donner une définition du terme « distribution ». Selon J. Vigny¹, « La distribution (ou commercialisation) est l'ensemble des opérations matérielles, commerciales, administratives et juridiques, réalisées le plus souvent en plusieurs étapes successives, nécessaires pour que les biens produits soient mis à la disposition de ceux qui en ont besoin (les consommateurs, les entreprises et les administrations) dans des conditions déterminées de lieu, de délai, d'assortiment, de quantité et de services et à un niveau de prix donné. La distribution est strictement complémentaire à la production, fonction par laquelle les matières premières ou les demi-produits sont transformés en produits finis »¹.

Nous présenterons dans ce qui suit une définition des différents canaux de distribution. Ces définitions concerneront les différents types d'entreprises considérées dans l'étude et le questionnaire. Des définitions plus détaillées sont données en annexe (voir annexe1 p493).

Le grand magasin :

Entreprise commerciale de vente au détail, disposant d'une surface de vente importante, proposant un assortiment très large de biens de consommation, en général vendus au comptoir, dans un ensemble de rayons.

La grande surface spécialisée (GSS) :

Magasin de vente au détail, de vaste superficie proposant une gamme d'articles profonde en libre-service dans un domaine ou dans quelques domaines complémentaires. Elle se situe en général à la périphérie des villes. Elle met l'accent sur le service à la clientèle (conseil, service après vente).

¹ J. Vigny. « La distribution structures et techniques », 1990.

La grande surface alimentaire (GSA) : supermarché ou hypermarché.

L'hypermarché :

Magasin de vente au détail installé généralement en position périphérique ou suburbaine, avec des grandes aires de stationnement, qui propose en libre-service sur une surface de vente supérieure à 2500 m², un grand assortiment d'articles alimentaires et non-alimentaires.

Le magasin populaire :

Magasin de 400 à 3000 m², en libre-service pour sa partie alimentaire et en rayon assistés pour sa partie non-alimentaire, textile, hygiène, librairie, loisirs, etc. Il est en général implanté en centre-ville, ne dispose ni de galerie marchande, ni de parc de stationnement propre.

Le maxidiscompte (ou Hard-discount) :

Magasin libre-service à dominante alimentaire, de 400 à 1200 m² de superficie, qui propose généralement moins de 1000 références, des prix particulièrement bas et des produits à marques de distributeurs prédominantes.

Le succursalisme :

Forme de commerce intégré, où les entreprises disposent d'un réseau composé de magasins gérés de façon identique. Les magasins ont un certain nombre de caractéristiques communes :

- ◆ La même enseigne
- ◆ Des implantations le plus souvent identiques
- ◆ Un approvisionnement auprès des entrepôts de la société mère qui joue de la rôle de grossiste.
- ◆ Ils pratiquent les mêmes prix.

Le supermarché :

Magasin de détail ayant une surface de vente supérieure à 400m² et inférieure à 2500m², vendant en libre-service des produits alimentaires. Certains ont un parking.

Nous présentons, dans ce qui suit, une évolution du secteur de la distribution par ses canaux de distribution et par son historique ensuite.

EVOLUTION DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE :

| | |
|---------------|---|
| 1852 : | Le premier grand magasin « Au Bon Marché » |
| 1867 : | Le premier catalogue de vente à distance, créé par Aristide Boucicaut |
| 1888 : | Le premier succursaliste « Les Docks Rémois » |
| 1929 : | Le premier magasin populaire « Uniprix » |
| 1932 : | Le premier vériciste « 3 Suisses » |
| 1948 : | Le premier libre-service « Paridoc » |
| 1957 : | Le premier supermarché « Les Docks de France » |
| 1963 : | Le premier hypermarché « Carrefour » |
| 1968 : | Le premier centre commercial régional « Parly 2 » |

Le grand magasin a été inventé par Aristide Boucicaut, employé dans un magasin de nouveautés. Il s'est associé en 1852 à Justin Videau propriétaire d'un magasin de nouveautés de 100m² à Paris. Aristide Boucicaut a mis en application des idées qui étaient nouvelles à l'époque :

- Concurrencer les autres magasins par le prix. Il se proposait un taux de marque inférieur des concurrents et du fait des prix inférieurs.
- Afficher les prix sur les articles.
- Offrir aux clients la possibilité d'échanger ou de se faire rembourser les articles.
- Motiver les employés en leur versant des primes en fonction des ventes réalisées.

La réussite d'Aristide Boucicaut a suscité l'imitation de plusieurs entreprises :

- Xavier Ruel crée le Bazar de l'Hôtel de Ville en 1856.
- Jules Jaluzot crée Le Printemps en 1865.
- Ernest Cognacq crée La Samaritaine en 1870.
- Alphonse Kahn et Théophile Bader créent Les Galeries Lafayette en 1870.

L'origine des **magasins populaires** : le premier magasin populaire a été créé par Franck W. Woolworth aux Etats-Unis en 1879. En France, la formule a été développée essentiellement par les entreprises de grands magasins. Les dirigeants de ces entreprises avaient pris conscience que leurs magasins répondaient mal aux besoins d'achat d'articles courants par les personnes à revenus moyens ou faibles. En 1928, les Nouvelles Galeries et Le Printemps créent Uniprix.

En 1931, Le Printemps revend sa part à son partenaire pour créer sa propre chaîne Prisunic.

En 1932, les Galeries Lafayette ouvrent les magasins Monoprix et Le bon Marché, le magasin Priminime.

La naissance du **succursalisme alimentaire** : les premières entreprises alimentaires à établissements multiples se sont créées en France à la fin du XIX^{ème} siècle. En 1888, cinq grossistes s'associent pour fonder les Docks Rémois (qui allaient devenir Radar par la suite). La Ruche Picarde est née en 1895, Casino en 1898 et Goulet Turpin en 1900.

La naissance du **libre-service** : les techniques modernes du libre-service ont été inventées aux Etats-Unis en 1916 par Clarence Saunders. En France, à la suite de voyages d'étude aux Etats-Unis, les dirigeants des entreprises succursalistes ont commencé à ouvrir des magasins en libre-service. Goulet Turpin a ouvert le premier en 1948 à Paris et Casino, le second à Saint-Etienne quelques mois après.

La naissance des **groupements d'achat d'indépendants** : En 1949, Edouard Leclerc a ouvert son premier centre distributeur dans un local de 16m². Il a ensuite concédé

son enseigne et son savoir-faire à des commerçants indépendants qui s'engageaient à se contenter de taux de marque réduits. En 1969, Jean Pierre Le Roch qui était un des dirigeants du groupement Leclerc a décidé de créer sa propre organisation, « Ex-Entreprise » qui devint par la suite Intermarché.

La naissance des **supermarchés** et des **hypermarchés** : les supermarchés sont nés en France à la fin des années cinquante. Le premier, a été ouvert à Paris en 1957 par un commerçant indépendant : Henri Bardou. Un second supermarché est ouvert ensuite en 1958 par Goulet-Turpin. En 1959, la société des supermarchés Doc et la société alsacienne de supermarchés ont ouvert chacune un supermarché.

L'hypermarché est un concept de magasin original inventé en France. Son inventeur, un commerçant d'Annecy, en Haute-Savoie, Marcel Fournier, exploitait un magasin de 1000m². Il créa en 1963, en association avec la famille Defforey, propriétaire d'une entreprise succursaliste dans l'Ain, le premier hypermarché « Carrefour », d'une surface de vente de 2500m², à Sainte-Geneviève-des-Bois, en région parisienne.

La naissance de la **vente par correspondance** ou sur catalogue : c'est Aristide Boucicaut qui inventa la vente par correspondance, en 1867, dans un catalogue de 50 pages. En 1922, La Redoute, entreprise jusqu'alors strictement industrielle de tissage et de filature a commencé la vente par correspondance avec un catalogue de 124 pages. Elle a été suivie en 1923 par La Blanche Porte. En 1932, les dirigeants d'une filature de Roubaix créent, sous le nom de Trois suisses, une entreprise de vente par correspondance de fil à tricoter. En 1949, cette entreprise étend son activité au textile. L'assortiment s'est ensuite considérablement diversifié à l'ameublement, les photos, l'alimentation, l'électroménager, la bijouterie....

Les tableaux suivants présentent l'évolution du secteur de la distribution en France, par dates de création et de développement national de 1852 jusqu'à ce jour. Le but de cette analyse est d'étudier les différentes étapes de développement au sein du secteur de la distribution.

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANCAISE

| Année | Développement et croissance en France |
|-------------|--|
| 1852 | Création du premier grand magasin « Au Bon Marché » |
| 1865 | Ouverture du Printemps par Jaluzot |
| 1870 | La Samaritaine ouvre à Paris |
| 1888 | Fondation des Docks Rémois , première entreprise succursaliste |
| 1898 | Casino ouvre la première succursale |
| 1902 | Création de la société Coop de Strasbourg |
| 1922 | Première société coopérative d'achat en commun des commerçants indépendants : Unico |
| 1923 | Naissance de Leroy Merlin |
| 1929 | Création du premier magasin populaire Uniprix |
| 1932 | Création des 3 Suisses |
| 1947 | Création des Etablissements Darty et Fils , sous forme de SARL spécialisée dans la fabrication et le négoce de vêtements |
| 1948 | Premier libre-service, Paridoc à Paris |
| 1949 | Création du premier centre Leclerc |
| 1954 | Création de Castorama Création de Boulangier |
| 1957 | Les Docks de France ouvrent leur premier supermarché Orientation nouvelle des Etablissements Darty vers la distribution d'appareils d'équipement de la maison |
| 1958 | Goulet Turpin ouvre « Express marché », deuxième supermarché créé en France |
| 1959 | Création de la société Guilbert |
| 1960 | Carrefour ouvre son premier magasin (650 m ²) |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE (suite)

| Année | Développement et croissance en France |
|-------------|--|
| 1961 | Gérard Mulliez ouvre, dans le Nord, un supermarché au lieu dit « Les Hauts Champs » Création de la Société Promodès |
| 1963 | Carrefour ouvre le premier hypermarché français à Sainte-Geneviève-Des-Bois Création du Groupe Pinault |
| 1965 | Création de la Société Saint Maclou |
| 1967 | Création du premier supermarché Cédico (Centre de Distribution Economique) Création de Conforama Création de CDME (Rexel) Fusion des Coop de Strasbourg avec les Coop de Mulhouse. La Coopérative de Strasbourg devient l'Union des Coopérateurs d'Alsace |
| 1968 | Création de Cora sous franchise Carrefour Création des hypermarchés Rallye et Euromarché |
| 1969 | Une scission s'opère à l'intérieur du mouvement Leclerc, 95 centres se regroupent, à l'initiative de Jean-Pierre Le Roch, pour créer « Ex-Entreprise », qui devient par la suite Intermarché |
| 1972 | Création de Continent : son lancement met fin à deux années de partenariat entre Promodès et Carrefour |
| 1973 | Instauration de la loi Royer (voir annexe2 p502) |
| 1974 | La Fnac ouvre sa première grande surface |
| 1975 | Le groupe Unico crée Super U Cora quitte Carrefour et assure son développement avec de nouveaux magasins à son enseigne |
| 1976 | Création de la Société Décathlon , première grande surface de sport en France |
| 1977 | Comptoirs Modernes acquiert la Société Economique de Rennes |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE (suite)

| Année | Développement et croissance en France |
|-------------|--|
| 1978 | Création de La Somabri (Société des Magasins de Bricolage) par Casino Comptoirs Modernes prend le contrôle de l'Union Commerciale à Meaux Création de Kiabi |
| 1979 | Prise de participation d' Auchan dans Leroy Merlin Création de Bricomarché (ITM Entreprises) Naissance des supermarchés Match (Cora) |
| 1980 | Création de Restaumarché (ITM Entreprises) La Ruche de Picardie rejoint les Docks de France |
| 1981 | Carrefour crée sa carte de paiement, la carte Pass André crée sa première enseigne discount : la Halle aux Chaussures |
| 1982 | Prise de participation d' Auchan dans les Etablissements Boulanger Lancement de la marque textile Tex de Carrefour Création de Stationmarché (ITM Entreprises) Création des supermarchés Atac |
| 1983 | Prise de commande par minitel aux 3 Suisses |
| 1985 | Prise de contrôle de Cédis, Société de distribution de l'Est de la France par Casino |
| 1986 | Création de Vêtimarché et d' Ecomarché (ITM Entreprises) Auchan prend le contrôle de Boulanger 90% des articles alimentaires sont équipés du code-barre |
| 1987 | Création de Cofidis (société de crédit) par les 3 Suisses Auchan prend le contrôle de la banque Delort, qui deviendra la banque Accord |
| 1988 | Les 3 Suisses acquiert Blanche Porte, numéro 3 de la VPC secteur textile en France Promodès rachète le groupe Primistères Carrefour prend une participation de 35% dans Castorama |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE (suite)

| Année | Développement et croissance en France |
|-------------|--|
| 1989 | Acquisition par Cora de la Société Européenne des Supermarchés (7 hypermarchés Record + 74 supermarchés Migros) Le groupe Pinault absorbe la CFAO Naissance de l'enseigne Hyper U |
| 1990 | Ouverture du premier Bistrot du marché (ITM entreprises) Casino prend le contrôle du groupe La Ruche Méridionale Acquisition par Cora des jardineries Truffaut aux groupes Rhône-Poulenc et Lafarge-Copée Les Coopérateurs d'Alsace ouvrent leur premier supermarché à l'enseigne « Le Mutant » La société Baud crée l'enseigne de hard discount Leader Price Le groupe Pinault acquiert Rexel |
| 1991 | Carrefour rachète Montlaur et Euromarché Les Mousquetaires lancent le Comptoir des marchandises (CDM) Acquisition de Conforama par le groupe Pinault Comptoirs modernes reprend Conquérant, une petite chaîne normande |
| 1992 | Ouverture de Carrefour Monaco, premier hypermarché de la principauté Acquisition de la Société Au Printemps SA par le groupe Pinault Fusion des Galeries Lafayette et des Nouvelles Galeries Reprise par Casino des activités de distribution et de restauration du groupe Rallye (entrée de ce dernier dans le capital de Casino à hauteur de 30%) Promodès lance Dia en France et reprend le grossiste lorrain BRMC |
| 1993 | Carrefour cède sa participation dans Castorama et But Les Docks de France prennent le contrôle de la SASM (Société Alsacienne des Supermarchés) |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE (suite)

| Année | Développement et croissance en France |
|-------------|---|
| 1994 | Carrefour acquiert 80% de Picard Surgelés Fusion de Pinault-Printemps et de La Redoute et acquisition de La Fnac |
| 1995 | Promodès crée une nouvelle enseigne : Hyper Champion |
| 1996 | Loi Raffarin (voir annexe2 p502) Auchan intègre le groupe Docks de France Casino rachète Monoprix Promodès rachète les 105 magasins Félix Potin Cession de Dia France à Aldi par Promodès PPR prend le contrôle de Becob, troisième distributeur en France de matériel électrique Carrefour prend une participation de 41% de Cora et prend le contrôle de Picard Surgelés 98% des hypermarchés et 70% des supermarchés utilisent la lecture optique |
| 1997 | Casino rachète Franprix-Leader Price et acquiert 21,4% du capital de Monoprix Double OPA de Promodès sur Casino PPR cède Prisunic |
| 1998 | ITM Entreprises créent Logimarché Alliance de Leclerc avec Système U Rachat par Promodès des 104 magasins Catteau Echec de l'OPA de Promodès sur Casino Le groupe PPR acquiert une participation majoritaire dans Guilbert (57%) Carrefour prend le contrôle de Comptoirs modernes |
| 1999 | Casino acquiert Guyenne et Gascogne Fusion de Carrefour et Promodès |
| 2000 | Carrefour cède des magasins en France et en Espagne dans le cadre du rapprochement avec Promodès Le groupe PPR acquiert 100% de Guilbert Casino porte sa participation dans Monoprix à 50% Cora lance le premier cybermarché français : houra.fr |
| 2001 | Carrefour revend la chaîne Picard |

Les tableaux suivants résument le développement des distributeurs français à l'étranger, depuis les débuts de l'internationalisation à ce jour. Ces tableaux ont été divisé en trois catégories :

1. La grande distribution (p75 à p78).
2. La distribution spécialisée (p79 à p81).
3. La vente par correspondance (p82).

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

1. LA GRANDE DISTRIBUTION

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------------|---|-------------------------|
| 1966 | Docks de France prend le contrôle des supermarchés Sabeco en Espagne | |
| 1969 | Carrefour s'implante en Suisse et en Belgique | |
| 1972 | Carrefour s'implante en Grande Bretagne et en Italie | |
| 1973 | Carrefour ouvre son premier magasin en Espagne Euromarché arrive sur le marché espagnol Instauration de la loi Royer (voir annexe2 p502) | |
| 1975 | Carrefour ouvre un hypermarché au Brésil | |
| 1976 | Promodès s'implante en Allemagne et en Espagne Carrefour ouvre un hypermarché à Vienne en Autriche Casino ouvre une filiale aux Etats-Unis pour exploiter des cafétérias | |
| 1978 | Carrefour se retire de Grande-Bretagne et de Belgique Docks de France crée une filiale Docks USA, en Floride | |
| 1980 | Promodès rachète la chaîne américaine Red Food Store et ouvre les premiers magasins de maxidiscounte Dia en Espagne Euromarché lance un magasin en Arabie Saoudite en association avec un groupe local | |
| 1981 | Auchan crée la Société espagnole Alcampo | |
| 1983 | Promodès rachète la chaîne de supermarchés, Houchens Industries aux Etats-Unis | |
| 1985 | Promodès ouvre son premier hypermarché au Portugal, en association avec un groupe local | |
| 1987 | Promodès ouvre son premier hypermarché en Italie, sous franchise | |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

1. LA GRANDE DISTRIBUTION (suite)

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------|---|--|
| 1988 | <p>Création du premier Intermarché en Espagne Comptoirs Modernes ouvre deux supermarchés en Espagne Carrefour ouvre son premier hypermarché aux Etats-Unis, à Philadelphie Promodès cède sa filiale américaine de supermarchés Auchan ouvre un hypermarché à Houston, aux Etats-Unis</p> | <p>Implantation de la première enseigne de discount allemand en France, Aldi</p> |
| 1989 | <p>Auchan s'implante en Italie Carrefour ouvre son premier hypermarché à Taiwan Intermarché s'implante en Italie</p> | |
| 1990 | <p>Promodès rachète 47 hypermarchés Plaza en Allemagne et 950 supermarchés Dirsra en Espagne Euromarché débarque au Portugal en partenariat avec une société locale</p> | |
| 1991 | <p>Intermarché s'implante en Belgique et au Portugal Promodès ouvre son 1^{er} hypermarché en Grèce Leclerc crée son premier hypermarché aux Etats-Unis</p> | |
| 1992 | <p>Leclerc s'implante en Espagne Casino s'installe au Mexique</p> | <p>L'allemand Rewe arrive en Alsace avec son enseigne Penny</p> |
| 1993 | <p>Carrefour s'implante en Turquie, cède ses deux hypermarchés aux Etats-Unis et sa participation dans Castorama. Il rachète la Società di Sviluppo, qui exploite 5 hypermarchés en Italie Intermarché s'implante en Italie Auchan revend ses deux hypermarchés de Chicago Promodès prend une participation de 33% dans le groupe italien Garosci et se rapproche avec le groupe Marinopoulos en Grèce. Il rachète à Carrefour ses 37 hard discounts AD en Espagne et ouvre son 1^{er} Dia au Portugal</p> | <p>Le britannique Tesco prend le contrôle du groupe nordiste Catteau Le suisse Migros ouvre en France, à Thoiry, dans l'Ain</p> |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

1. LA GRANDE DISTRIBUTION (suite)

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------------|--|--|
| 1994 | <p>Carrefour s'associe avec Gigante, un des leaders de la distribution au Mexique et avec Central en Thaïlande, premier groupe du pays pour développer des hypermarchés. Il signe une co-entreprise avec un partenaire chinois pour développer à Shangai et à Pékin des supermarchés et des hypermarchés. Il s'implante en Malaisie</p> <p>Casino s'implante dans les territoires d'Outre Mer et en Pologne</p> <p>Promodès signe un accord commercial au Maroc et s'implante à l'Ile Maurice. Il revend son activité des Etats-Unis, au hollandais Royal et prend 25% du groupe belge Mestdagh</p> <p>Intermarché ouvre son premier magasin allemand</p> | <p>Le groupe belge Delhaize « Le Lion » prend le contrôle des supermarchés PG en France</p> |
| 1995 | <p>Ecomarché s'implante au Portugal</p> <p>Leclerc s'implante pour la première fois en Pologne et au Portugal</p> <p>Les Docks de France s'installent en Pologne en s'associant avec le groupe Robert de Varsovie</p> <p>Promodès signe un accord avec le belge Mestdagh dont il prend 25% du capital et lance l'enseigne Champion en Belgique. Il ouvre également un hypermarché en Turquie et dans les Emirats Arabes Unis</p> | |
| 1996 | <p>Instauration de la loi Raffarin (voir annexe2 p502)</p> <p>Auchan prend le contrôle du groupe Pao de Açucar, au Portugal</p> <p>Carrefour s'implante en Thaïlande et en Corée et ouvre deux hypermarchés au Mexique et un hypermarché en Chine</p> <p>Erteco, la filiale discount de Carrefour se retire d'Italie en vendant ses magasins</p> <p>Casino s'implante en Pologne et signe un accord avec Dairy Farm International, pour le développement d'un réseau d'hypermarchés en Asie</p> <p>Promodès signe un accord en Espagne avec le groupe Luis Piña et développe Champion au Portugal. Il se désengage de l'Allemagne et cède Dia Italie</p> <p>Comptoirs Modernes se rapproche de Maxor (47 supermarchés) et Supermercats Economics (13 supermarchés) en Espagne</p> | <p>Le belge Colruyt rachète le distributeur régional français Ripotot</p> |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

1. LA GRANDE DISTRIBUTION (suite)

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------|--|-------------------------|
| 1997 | <p>Casino signe un partenariat en Uruguay Cora s'implante en Hongrie Auchan s'allie avec le groupe italien IFIL et ouvre son premier hypermarché en Argentine Intermarché s'implante en Pologne</p> | |
| 1998 | <p>Auchan s'implante en Hongrie Casino prend le contrôle de Libertad, troisième société d'hypermarchés en Argentine</p> | |
| 1999 | <p>Casino s'implante au Brésil, en Argentine et en Uruguay Promodès s'implante en Indonésie, en Corée du Sud et en Chine</p> | |
| 2000 | <p>Carrefour cède des magasins en Espagne dans le cadre du rapprochement avec Promodès. Il cède également 4 unités à Hong Kong. Il prend une participation de 10% dans meubles.com, premier site européen du mobilier Auchan s'implante en Hongrie et ouvre un deuxième hypermarché en Argentine ITM entreprises ouvrent leur 100^{ème} Intermarché au Portugal et 4 Intermarché en Allemagne</p> | |
| 2001 | <p>Casino inaugure son 15^{ème} hypermarché en Pologne Auchan rachète 11 supermarchés Bille en Pologne Carrefour s'installe en Roumanie et en Suisse Leclerc s'implante en Italie</p> | |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

2. LA DISTRIBUTION SPECIALISEE

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------|--|---|
| 1972 | | Ouverture du 1 ^{er} C&A en France, à Paris |
| 1973 | Instauration de la loi Royer (voir annexe2 p502) | C&A ouvre son 2 ^{ème} magasin en France Le groupe britannique Habitat s'implante en France, à Paris |
| 1975 | | Le britannique Marks&Spencer ouvre un magasin à Paris |
| 1981 | La Fnac s'installe en Belgique, en association avec un groupement belge | Ikea ouvre son premier magasin en France |
| 1982 | Darty s'installe en Espagne | |
| 1986 | Décathlon ouvre son premier magasin à l'étranger, en Allemagne Boulangier ouvre deux magasins en Espagne | |
| 1987 | Le Printemps ouvre, en franchise, un grand magasin dans le Colorado, aux Etats-Unis | |
| 1988 | Castorama débute à l'international en commençant par l'Italie | Virgin ouvre son premier Megastore en France , à Paris |
| 1989 | Leroy Merlin ouvre son premier magasin en Espagne | Le géant américain Toys'R'US , leader mondial de la distribution de jouets, arrive en France |
| 1991 | Les Galeries Lafayette ouvrent un magasin à New York Décathlon s'implante en Italie | |
| 1992 | Décathlon s'implante en Allemagne et en Espagne | Ikea rachète Habitat au britannique Storehouse |
| 1993 | Le Printemps ouvre son 7 ^{ème} magasin franchisé au Japon Décathlon s'implante en Italie Guilbert débute son internationalisation avec le rachat de plusieurs entreprises en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Espagne, en Belgique et en Italie | Le distributeur britannique Kingfisher prend le contrôle des Etablissements Darty |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

2. LA DISTRIBUTION SPECIALISEE (suite)

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------------|---|---|
| 1994 | <p>Castorama s'implante en Belgique et ouvre un 2^{ème} magasin en Allemagne</p> <p>Leroy Merlin rachète Bricoman en Belgique</p> <p>Le Printemps inaugure un magasin franchisé en Thaïlande</p> | |
| 1995 | <p>La Fnac ferme son unité de Berlin</p> <p>Le Printemps ouvre un magasin en franchise à Shanghai en Chine</p> | Le groupe américain Mc Arthur lance son premier centre de magasins d'usine en France |
| 1996 | <p>Instauration de la loi Raffarin (voir annexe2 p502)</p> <p>Leroy Merlin s'implante en Pologne et en Italie</p> <p>Les Galerias Lafayette ouvrent un grand magasin en Allemagne</p> | Kingfisher , au travers de Darty, prend 20% de But |
| 1997 | <p>Déathlon ouvre son premier magasin en Belgique</p> <p>Castorama acquiert le groupe canadien Réno-Dépôt</p> <p>La Fnac s'implante au Brésil</p> <p>Rexel (Groupe PPR) s'implante au Brésil</p> <p>ITM Entreprises prennent une participation dans Rona Inc., leader du bricolage au Québec et ouvrent un Bricomarché en Belgique et un Ecomarché au Portugal</p> | Ouverture du 50 ^{ème} magasin C & A en France |
| 1998 | <p>Trois Fnac ouvrent leurs portes : une en Espagne, deux au Portugal</p> <p>Castorama intègre la société britannique B & Q</p> <p>ITM Entreprises ouvrent un Bricomarché et Stationmarché au Portugal</p> <p>Leroy Merlin signe un accord de partenariat au Brésil</p> <p>Boulangier ouvre deux magasins à Madrid</p> <p>Rexel (Groupe PPR) s'implante en Italie</p> | |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

2. LA DISTRIBUTION SPECIALISEE (suite)

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------|---|-------------------------|
| 1999 | <p>PPR acquiert Mobile Planet, leader américain de vente de produits informatiques sur Internet</p> <p>Déathlon s'implante en Grande-Bretagne et au Danemark</p> <p>Guilbert s'implante en Hollande et au Portugal</p> <p>La Fnac s'implante à Taiwan et au Brésil</p> <p>ITM Entreprises implantent leur 300^{ème} magasin à l'étranger, au Portugal, Ecomarché</p> | |
| 2000 | <p>Rexel (Groupe PPR) conquiert les marchés de l'est, Slovaquie, Hongrie, République tchèque, Slovénie et Pologne. Il s'implante également au Chili, en Chine, au Canada et en Argentine</p> <p>Guilbert (Groupe PPR) crée une joint-venture avec le groupe anglais Boise cascade Office Products, rachète ses activités européennes et rachète le groupe allemand Hutter</p> <p>Conforama (Groupe PPR) ouvre son 7^{ème} magasin en Suisse</p> <p>Déathlon s'implante en Argentine, au Portugal et aux Pays Bas</p> <p>La Fnac s'implante en Suisse</p> | |
| 2001 | <p>Conforama s'implante en Pologne</p> <p>La Fnac ouvre un 2^{ème} magasin à Taiwan</p> | |

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION FRANÇAISE A L'ETRANGER

3. LA VENTE PAR CORRESPONDANCE

| Année | Les français à l'étranger | Les étrangers en France |
|-------|---|--|
| 1934 | Création de la filiale belge des 3 Suisses | |
| 1938 | Création de la filiale hollandaise des 3 Suisses | |
| 1965 | | Quelle , le vériciste allemand s'implante en France |
| 1986 | Les 3 Suisses implantent leur filiale Cofidis en Belgique | |
| 1988 | La Redoute acquiert 25% du britannique Empire Stores, 5ème vériciste britannique Les 3 Suisses acquièrent Venca, la seule société de VPC en Espagne | |
| 1990 | Les 3 Suisses implantent leur filiale Cofidis en Espagne | |
| 1993 | Les 3 Suisses prennent le contrôle du vériciste portugais Uniao Geral Investimentos | |
| 1996 | Les 3 Suisses implantent Cofidis en Italie et au Portugal | |
| 1997 | La Redoute rachète 75% du groupe Ellos, leader de la VPC en Suède, Norvège, Finlande et Danemark et prend le contrôle de Brylane, 4 ^{ème} vériciste américain | |
| 1999 | Les 3 Suisses implantent Cofidis en Argentine | |

L'évolution du secteur de la distribution présentée dans les tableaux ci-dessus, révèle que la première période a été celle des grands magasins apparus à partir de la deuxième moitié du 19^{ème} siècle. Ce n'est que vers la fin de ce siècle que les succursales virent le jour. Casino ouvrit sa première succursale en 1898. Commencèrent ensuite à se développer les autres formats : La Redoute lance son premier catalogue de vente à distance en 1922, les grandes surfaces spécialisées apparaissent avec la naissance de Leroy Merlin en 1923.

A partir des années 1970, les points de vente se multiplient et la concurrence se renforce. Il ne s'agit plus seulement d'offrir des prix bas, mais, il faut être moins cher que le moins cher. Face à cette concurrence, les distributeurs se sont lancés dans la diversification. La stratégie de diversification a concerné plus particulièrement les groupes de la grande distribution. Philippe Moati¹ définit deux catégories de diversifications. La diversification « externe », c'est à dire hors du champ du secteur d'origine et la diversification « interne », qui vise à étendre le champ de l'activité principale. La diversification externe s'est faite en investissant dans des activités différentes (centres auto, bricolage, habillement, restauration...), l'exemple de la participation de Carrefour dans Castorama en 1988, Auchan dans Leroy Merlin en 1979 et dans Boulanger en 1982... Tandis que la diversification interne, elle a consisté en un élargissement des types d'activités pratiqués dans les magasins (services financiers, voyages, bijoux...). Cette stratégie a néanmoins soulevé des difficultés, entre autres, l'obtention des autorisations d'agrandissements des magasins.

Rappelons que différentes lois sont venues freiner le développement des grandes surfaces au détriment des petits commerces. Ces lois sont :

- La loi Royer, introduite en 1973, a nécessité l'obtention d'une autorisation d'ouverture pour chaque nouveau point de vente supérieur à 1500m² (pour plus de détails, voir annexe 2 p502).

¹ Philippe Moati. « L'avenir de la grande distribution ». Paris, 2001.

- Le décret Madelin, appliqué en 1993, fixe plusieurs nouvelles dispositions visant à une plus sévère réglementation vis-à-vis des ouvertures des grandes surfaces. Désormais, les demandes d'ouverture doivent être accompagnées d'une étude d'impact reflétant l'effet de la création de la grande surface sur son environnement (pour plus de détails, voir annexe2 p502).
- La loi Raffarin, votée en 1996, institue une diminution à 300m² du seuil de l'obligation d'obtenir une autorisation d'ouverture (ou d'agrandissement). De la même façon, tout changement d'activité d'un commerce d'une surface de vente supérieure à 2000m² est soumis à autorisation (pour plus de détails, voir annexe2 p502).

Nous remarquerons (d'après les tableaux décrivant l'évolution du secteur de la distribution française, p69) que les rachats et les prises de participation se sont intensifiées :

1977 : Comptoirs modernes acquiert la Société Economique de Rennes et l'Union Commerciale.

1979 : Auchan prend une participation dans Leroy Merlin et trois ans après, en 1982, dans Boulanger.

1985 : Casino prend le contrôle de Cédis.

1986 : Auchan rachète boulanger.

1988 : Promodès rachète primistères.

1991 : Carrefour rachète Montlaur et Euromarché.

1993 : Les Docks de France acquièrent la Société Alsacienne de Supermarchés.

1996 : Auchan rachète Docks de France, Casino acquiert Monoprix et carrefour prend 41% de Cora.

Les entreprises ont également développé leur rentabilité par des modifications de l'offre, notamment dans l'alimentaire, en introduisant des produits premier prix et des marques de distributeurs (MDD) : Carrefour lance sa marque de textile « Tex » en

1982. Nous remarquerons également l'instauration de cartes de paiement, la carte Pass chez Carrefour, et la carte Accord chez Auchan.

Les fusions et acquisitions ont été également une réponse des entreprises à cette accentuation de la concurrence. Les exemples sont clairs : en 1977, la société Comptoirs modernes absorbe la Société économique de Rennes. Comptoirs modernes est ensuite rachetée en 1998 par Carrefour qui a absorbé auparavant en 1991 Montlaur et Euromarché. Cora acquiert la Société Européenne des supermarchés en 1989. Promodès rachète le groupe Primistères en 1988 et fusionne avec Carrefour en 1999. Casino reprend Franprix-Leader Price en 1997... Ces acquisitions n'ont pas touché seulement le secteur de la distribution alimentaire mais également la vente par correspondance : les 3 Suisses ont racheté la Blanche Porte en 1988. Les grands magasins et magasins populaires ont également été touchés : le groupe Pinault-Printemps-Redoute a racheté Le Printemps en 1992 et casino rachète Monoprix en 1996.

Par ailleurs, les étrangers arrivent sur le marché français : les entreprises belges et anglaises y pénètrent par rachat de groupes régionaux. Les allemands arrivent sur le marché français en 1988 avec l'enseigne de hard-discount Aldi. Ce phénomène d'arrivée des distributeurs étrangers en France touche plus particulièrement la distribution spécialisée : le hollandais C & A débarque en France en 1972 déjà, le suédois Ikea arrive en 1981 et l'anglais Kingfisher débarque en 1993 en rachetant le distributeur Darty.

Le développement des distributeurs français à l'étranger commence à faire des percées à la fin des années 60 avec l'implantation des Docks de France en Espagne et Carrefour en Suisse et en Belgique. Nous soulignerons par contre que les 3 Suisses ont internationalisé la vente par correspondance dans les années 30, avec la création d'une filiale en Belgique en 1934 et une autre aux Pays Bas en 1938. Carrefour intensifie son développement à l'étranger et dépasse les frontières de l'Europe en implantant un hypermarché au Brésil en 1975. Promodès commence son internationalisation en 1976

avec l'implantation en Allemagne et en Espagne. Auchan s'internationalise tard par rapport à ses concurrents, il arrive sur le marché espagnol en 1981.

Les distributeurs français ont également fait des tentatives d'implantation aux Etats-Unis, veines pour la plupart d'entre elles. Casino a été le premier à aborder ce marché en 1976. Il y détient aujourd'hui 173 magasins de proximité. Promodès a racheté une chaîne de supermarchés dans ce pays en 1983 qu'il revend ensuite en 1988. Carrefour arrive sur le marché américain aux Etats-Unis en 1988 et repart en 1993. Auchan revend ses deux hypermarchés de Chicago et conserve deux autres à Houston. Le marché américain attire les distributeurs par sa taille gigantesque mais les spécificités des consommateurs américains sont très différents de ceux de l'Europe et il s'est avéré que le format d'hypermarché trouve difficilement sa place aux Etats-Unis.

Nous remarquerons que la vente par correspondance française est plus présente dans l'Europe du Nord. La Redoute s'est implantée en 1997 sur 4 pays en même temps : en Suède, en Finlande, en Norvège et au Danemark, par le rachat d'Ellos, le leader de la vente par correspondance dans ces quatre pays. La vente par correspondance vise les pays dotés d'un réseau de distribution développé. La Redoute s'est retirée du marché italien pour le problème de la mauvaise distribution postale. La poste est le vecteur de réussite de la vente part correspondance.

Depuis le début des années 90, l'internationalisation s'accélère : l'international est devenu une priorité se traduisant par une spectaculaire accélération du processus (rachats, ouvertures de nouveaux pays, etc.).

On est passé de l'internationalisation à la globalisation avec les transferts de savoir-faire, la massification des achats et les synergies organisationnelles. Après s'être implantés intensivement sur les marchés d'Europe, les entreprises de grande distribution se lancent aujourd'hui à la conquête de l'Amérique latine et l'Asie. Les spécialistes ont également commencé leur internationalisation par l'Europe et visent aujourd'hui l'Asie et l'Amérique latine. Les spécialistes ont également récolté des

échecs en Europe et plus spécialement en Allemagne. Ce pays est équipé d'une forte concurrence : les groupes allemands verrouillent le marché. Nous soulignerons également que les horaires d'ouverture des magasins en Allemagne sont très restrictives.

Le commerce électronique commence à se développer également mais avec des offres réduites, mis à part les entreprises de vente par correspondance.

Nous verrons dans la partie 4 de ce chapitre, les différents facteurs expliquant ce développement rapide à l'international.

Dans ce qui suit, nous présentons la stratégie d'internationalisation de différents groupes du secteur de la distribution.

II.3. STRATEGIES DE L'INTERNATIONALISATION

II.3.1. STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION PAR ENTREPRISE :

Nous présentons dans ce qui suit l'étude de l'internationalisation de différents groupes du secteur de la distribution, tous formats confondus : distribution à dominante alimentaire, distribution spécialisée, vente par correspondance.

1. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE CARREFOUR :

Le groupe Carrefour s'est engagé tôt dans une stratégie d'internationalisation qu'il a intensifié ces dernières années. Le développement international du groupe repose sur l'exportation de son concept d'hypermarché, mais qui est adapté aux besoins et habitudes spécifiques des consommateurs des pays.

Depuis 1995, Carrefour compte plus d'hypermarchés dans le reste du monde qu'en France. L'écart tend même à se creuser puisque, le parc étranger croît à vive allure. « L'objectif est d'occuper rapidement un positionnement de leadership. Les cibles ? des pays où les gens ont un minimum de pouvoir d'achat et suffisamment de voitures ». G Clerc Directeur Carrefour Asie.

Le mode dominant est la filiale majoritaire ou la filiale à 100% mais la firme a souvent recours dès le départ à la joint-venture. La stratégie de Carrefour est fondée sur une double volonté : être leader dans son métier et travailler avec des alliés et partenaires pour se diversifier hors de son métier. L'opération Comptoirs Modernes a doté Carrefour d'un format nouveau de magasin, le supermarché.

Deux axes dominant la stratégie de Carrefour : une croissance plus qualitative dans les pays développés, et parallèlement une croissance plus quantitative dans les pays à forte croissance. « Sur les 12 millions d'habitants de Buenos Aires, dix millions sont

nos clients potentiels »¹, explique B. Dunand, Directeur de Carrefour Argentine.

Carrefour dispose de plusieurs atouts :

- ❖ Sa taille (financièrement parlant) qui lui permet de saisir des opportunités impossibles à saisir il y a 5 ou 10 ans, et que certains de ses concurrents ne peuvent pas saisir.
- ❖ Sa position de leadership en France, Espagne, Brésil et Argentine.
- ❖ Sa culture de pionnier, il débute très tôt son internationalisation et possède une longueur d'avance sur ses concurrents. Il est le premier distributeur étranger à s'implanter en Chine.
- ❖ Son expertise de plus de 30 ans dans le concept d'hypermarché.

¹ L'usine nouvelle n°2590.

2. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE PROMODES :

L'internationalisation de Promodès a commencé en 1976, en Allemagne et en Espagne. Le groupe a ensuite pris position en Turquie, à Taiwan, au Maroc, sur l'Ile Maurice, en Argentine et à Dubaï. Il s'intéresse activement à la Corée et à l'Indonésie. Les hypermarchés, qui totalisent près de la moitié des ventes des enseignes du groupe, sont plus nombreux à l'étranger qu'en France. Promodès a choisi de concentrer ses efforts sur trois de ses métiers : l'hypermarché, le maxidiscompte et le cash and carry. Les magasins de Promodès sont essentiellement concentrés en Europe : le parc de magasins implanté en Espagne, Italie, Grèce et Portugal compte pour plus de 96% de la totalité du parc international. Aujourd'hui encore les hypermarchés Continent représentent à eux seuls 47% du chiffre d'affaires du groupe réalisé par 167 magasins implantés dans 17 pays en 1997 (présent dans 4 zones géographiques : l'Europe, l'Asie de l'Est, l'Amérique latine, le Moyen Orient). Enfin, le groupe applique ce qui pourrait s'appeler « la règle du podium » : ne s'intéresser à un pays ou un métier que si l'on peut appartenir aux trois leaders dans un délai raisonnable.

La stratégie adoptée par Promodès est de renforcer ses positions dans les pays où le groupe est déjà présent afin de bénéficier des avantages dus à l'effet de taille, cela n'excluant pas la possibilité d'étudier de nouveaux pays qui réservent de bons potentiels pour l'avenir. « Notre croissance illustre notre vision du commerce : celle d'une activité désormais pensée à l'échelle mondiale et capable de créer une relation individualisée avec chaque consommateur ». P.L. Halley, Président de Promodès. Rapport annuel du groupe.

L'objectif est chiffré. Le président du groupe a fixé 15% la croissance moyenne annuelle. « Il faut progresser, être plus rentable, c'est à dire gagner en productivité. Et faire les meilleurs prix au détail, en gagnant en volume de commandes. Le milieu concurrentiel est un milieu comparatif par définition. C'est à dire que l'intérêt d'un volume d'achat se mesure aux volumes d'achat que présentent les concurrents. Autrement dit, il ne suffit pas de proposer une grosse commande. Il faut, pour obtenir

les meilleures conditions, que les commandes du distributeur au fabricant soient à tout le moins comparables à celles des concurrents. Là où sévit la concurrence, le distributeur de produits de grande consommation est conduit à multiplier ses surfaces de vente. Cette contrainte mène tout droit au développement international ». Paul-Louis Halley estime qu'il est difficile, en France, de dépasser 15% de part de marché, « cela coûte très cher. Le volume est à l'étranger ». « L'industrie, ajoute-t-il, est devenue mondiale. On a désormais des usines qui fabriquent pour le monde entier. Pour abaisser leurs coûts, les industriels vont privilégier les plus gros volumes. La grande distribution est donc condamnée à suivre la concentration de ses fournisseurs ». Et pour beaucoup de produits qui peuvent se fabriquer un peu partout dans le monde, le transport représente un coût marginal. Le groupe réalisait en 1999 52% de son chiffre d'affaires à l'international. P.L. Halley.

Le groupe Promodès a développé une méthode de diversification et d'internationalisation qui peut tenir en quelques idées simples :

- La stratégie de l'enseigne est de renforcer ses positions dans les pays où elle est déjà présente afin de bénéficier des avantages dus à l'effet de taille.
- Ne s'intéresser qu'à des métiers où l'alimentation représente la part principale.
- Utiliser simultanément plusieurs modes de développement pour accélérer la pénétration dans les zones choisies.
- Priorité de se développer à l'intérieur des grandes zones géographiques facilitant la mise en œuvre de synergies logistiques, humaines et d'achat.
- Une priorité, l'Europe.

La charte de Promodès précise d'entrée de jeu que le groupe est là pour gagner de l'argent. Pour assurer sa pérennité, pour la satisfaction de ses actionnaires, de ses salariés, de ses partenaires. Les partenaires, sont les clients, les collaborateurs, les actionnaires, puis les partenaires financiers et les fournisseurs, et enfin l'Etat et les collectivités locales. Or, « pour atteindre ce but, nous devons être rentables. Le profit est donc la mesure de notre utilité », Paul Louis Halley. Rapport annuel du groupe.

Le développement international est orienté vers les pays du bassin méditerranéen et la Belgique où le groupe investit sur les formules avec lesquelles il pourra atteindre une position déterminante.

Promodès pratique toute forme d'expansion : franchise, partenariat et acquisition tout en ayant pour directives :

- Le regain du partenariat commercial, comme forme privilégiée d'internationalisation : « L'idéal, c'est d'avoir un partenaire financier qui ne cherche pas à se mêler de commerce, encore moins à nous faire un jour concurrence »¹. J Bauchet, conseiller du Président.

Alors que par le passé, le groupe pratiquait souvent l'implantation directe, les accords commerciaux et de partenariat se sont clairement accélérés. Le groupe pense :

- Redéfinir des axes de croissance selon les pays, avec pour critère directeur une taille critique potentielle.
- Rechercher des partenaires locaux pour faciliter son extension à l'étranger.

¹ LSA du 30 mai 1996.

3. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE AUCHAN :

L'internationalisation d'Auchan débute en 1981 avec la création du concept Al Campo en Espagne. L'internationalisation va ensuite continuer vers les Etats-Unis (Houston), l'Italie, la Pologne, le Mexique, le Portugal, le Luxembourg, la Hongrie, l'Argentine, la Thaïlande, etc...

En 39 ans, Auchan est devenu un des principaux groupes de distribution dans le monde. Depuis le premier magasin ouvert à Roubaix en 1961, Auchan n'a cessé de se développer et est actuellement présent dans 12 pays à travers le monde. En six ans, de 1994 à 2000, Auchan est passé de 69 à 215 hypermarchés dans le monde auxquels s'ajoutent 523 supermarchés et une branche e-commerce. L'objectif du groupe Auchan est de se développer par la création de nouveaux magasins, en particulier en Europe centrale et en Asie du sud-est.

Le groupe Auchan s'internationalise au rythme de 4 à 5 ouvertures par an. La stratégie de la famille Mulliez : le multi-enseigne. Décathlon, Kiabi, Norauto, Leroy-Merlin, Boulanger, Kiloutou, Saint-Maclou, Pimkie, Phildar, Flunch et Alinéa : toute une galaxie d'enseignes qui gravite autour des hypermarchés Auchan.

La stratégie internationale du groupe Auchan se définit en 4 priorités :

- Confirmation du leadership en France et en Europe du sud : Espagne, Italie et Portugal.
- Développement en Europe Centrale, en particulier en Pologne et en Hongrie.
- Percée en Amérique latine, en priorité au Mexique et en Argentine.
- Croissance mesurée en Asie du Sud Est : Thaïlande et Chine.

« Les pays de la zone euro sont notre marché intérieur. L'important, pour Auchan, est de disposer d'une taille suffisante pour continuer à bénéficier des mêmes atouts, en volume, que ses concurrents. L'important n'est pas d'être présent partout, mais d'être le meilleur là où on est »¹. Christophe Dubrulle, le Président du Directoire d'Auchan.

L'opération du groupe Auchan (l'offre publique d'achat) sur le groupe Docks de France a été motivée par une « réelle complémentarité » :

- Complémentarité du réseau d'hypermarchés.
- Elargissement de sa base d'activité dans les supermarchés, la proximité et la restauration.
- Possibilités de développement à l'étranger dans des formats différents : supermarchés en Espagne et en Pologne, Convenience Stores aux Etats-Unis, en plus des hypermarchés en Espagne, en Italie et aux Etats-Unis.

¹ Les Echos 30.09.1998. 3p

4. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE CASINO :

La stratégie de développement à l'international suit plusieurs grandes lignes :

- Volonté d'être présent sur les marchés à forte croissance.
- Concentrer les investissements sur quelques pays.
- Assurer la gestion opérationnelle et détenir une position d'actionnaire majoritaire.
- Viser une position de leadership.
- Privilégier le format d'hypermarchés.

Le développement international représente la priorité principale du groupe avec une stratégie claire et définie d'être leader dans des pays distincts ; trois zones ont été définies : l'Europe Centrale, l'Asie et l'Amérique du Sud. Rapport annuel du groupe.

Avec l'acquisition des réseaux Franprix et Leader Price, une participation de 21,6% dans le nouvel ensemble Monoprix-Prisunic, Casino a renforcé sa puissance d'achat en France de 15%, a doublé son volume d'achat de produits à marque propre (Casino et Leader Price) et devient le premier distributeur à Paris. « A chaque opération de croissance externe, nous connaissons les conditions tarifaires des sociétés acquises », confie Jacques Edouard Charret, le directeur des achats. « Si elles sont meilleures, Casino exige que l'ensemble du groupe en bénéficie aussi ». « Grâce à l'effet de volume, nous avons amélioré de 5% les conditions d'achat des 416 supermarchés Franprix » Jean Claude Naouri. « Pour les marques nationales, le simple alignement des conditions d'achat de Franprix-Leader Price sur celles de Casino devrait se traduire par une économie de 90 à 100 millions de francs »¹, détaille Christian Couvreur le Président du Directoire.

Le groupe vise une croissance de sa taille et une amélioration de sa productivité « La concurrence est déjà rude actuellement, elle s'intensifiera dans l'avenir. Cela se traduit par la perte de parts de marché. Pour survivre il faudra être plus fort que des

¹ Les Echos du 12.12.1997. 1p

concurrents sans cesse plus redoutables »¹. La stratégie : investir, massivement, dans un petit nombre de pays. « Mais pas question d’aller planter notre drapeau n’importe où : nous préférons concentrer nos efforts sur quelques pays où nous pourrions conquérir la première ou la deuxième place »¹. Christian Couvreur, Président du Directoire.

Pour son développement à l’international, Casino privilégie les partenariats (alliances, joint-ventures, franchise) afin de capitaliser sur l’expérience et les réseaux de ses partenaires et pour faire face à la concurrence dans un environnement international difficile, et versatile. Dans les pays de l’Est, Casino mise sur une exportation du modèle français alors que dans les autres pays, il préfère s’associer à un partenaire local pour pouvoir s’adapter aux spécificités de chaque pays.

¹ Publication interne Casino, janvier 1990.

5. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE ITM ENTREPRISES :

Depuis sa création, le Groupement des Mousquetaires a développé onze enseignes spécialisées en respectant trois principes fondamentaux :

- La pratique des prix bas par la maîtrise des coûts de distribution et la recherche du circuit le plus court entre le producteur et le consommateur.
- La proximité, par l'implantation de surfaces de vente dans les villes, à la campagne et jusque dans les villages les plus isolés.
- La taille humaine, chaque point de vente étant dirigé par un adhérent spécialiste de son métier et proche du consommateur.

Le « gel » des grandes surfaces imposé par le gouvernement, la réforme du droit de la concurrence, la nouvelle donne a accéléré la concentration du secteur. Les écarts des parts de marché se réduisent : « Nous n'avons pas le choix, reconnaît Alain Rocher, secrétaire général du Groupement. Désormais, cinq ou six groupes de taille nationale vont bénéficier de la part de leurs fournisseurs de conditions d'achat sensiblement identiques. La différence se fera à l'international »¹. « ... si nous prenons une place parmi les cinq distributeurs alimentaires et du bricolage dans chaque pays où nous sommes présents (France, Allemagne, Portugal, Espagne, Belgique, Italie et Pologne), alors nous serons un des trois premiers distributeurs mondiaux »². Dans ce sens, les Mousquetaires ont programmé toute une série d'ouvertures, dont 15 en Pologne, 11 en Italie, 5 en Belgique, sans oublier l'Espagne, où, après une restructuration du parc, ils n'excluent pas de négocier des alliances avec des partenaires locaux. Construire un groupement international d'indépendants, trouver des candidats, les former, prend du temps. « Nous ne disposons pas des armes des groupes capitalistes intégrés, explique le secrétaire général des Mousquetaires. Nous, nous n'avons pas les moyens d'acheter des entreprises et des parts de marché »³. C'est pourquoi conclure une alliance avec

¹ Les Echos du 02.01.1997.

² LSA 1566 du 08.0.1998.

³ Les Echos du 02.01.1997.

d'autres groupements d'indépendants pourrait se révéler nécessaire. « Faute de quoi, nous pouvons nous retrouver déphasés ». Pierre Gourgeon, Président d'ITM Entreprises.

6. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE PPR :

Le groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute) a une organisation basée sur la décentralisation. L'idée est de pouvoir faire face à une concurrence forte et large. Chaque patron gouverne sa filiale : il choisit les stratégies, les marchés à couvrir, les innovations à apporter, pour que chaque enseigne bénéficie d'une large délégation afin d'anticiper les évolutions de ses marchés. Par contre, les cash-flows et les capitaux sont la propriété du groupe, la holding exerçant un contrôle financier sur les entreprises. L'objectif de PPR est de fédérer des distributeurs leaders sur le marché. « Notre ambition est de devenir l'un des grands acteurs de la distribution spécialisée de demain et de figurer très rapidement en tête des groupes mondiaux en termes de chiffre d'affaires et de résultat »¹.

Le groupe a effectué ses premiers investissements en Océanie avec la reprise par Rexel des activités de General Electric et d'Ideal en Australie et Nouvelle-Zélande. Il est désormais présent dans plus de 40 pays en dehors de la France. PPR s'est lancé très tôt dans la création de sites Internet marchands en France et à l'étranger pour acquérir une expérience et participer activement à l'essor de ce nouveau mode de distribution. Après la Thaïlande et Taiwan, le groupe met le cap sur l'Indonésie et les Philippines. « Parce qu'elle fait baisser le coût du foncier, la crise financière que connaît l'Asie depuis quelques mois favorise les conditions d'installation des enseignes du groupe »², souligne-t-on au siège de PPR pour expliquer la poursuite d'une politique lancée en début d'année. La méthode est à chaque fois la même : PPR cherche un partenaire local, l'un de ces conglomérats asiatiques, si possible leader sur son marché national dans la distribution.

Dans ce qui suit, nous allons présenter la stratégie du groupe PPR par ses enseignes.

¹ Les Echos du 08/04/1998. 1p

² Les Echos du 19/11/1997. 1p

LA REDOUTE :

La Redoute est le 3^{ème} européen de la vente à distance et numéro 1 en France. Douze magasins franchisés à l'étranger, principalement en Extrême-Orient (Corée, Turquie, Japon, Arabie Saoudite, Portugal, Thaïlande, Taiwan et Chine), La Redoute est le numéro deux du marché de la VPC en Belgique derrière les 3 Suisses, présents depuis 70 ans sur le marché belge. Elle s'implante en Scandinavie et y conquiert, d'emblée, la première place (16% du marché) avec la prise de contrôle d'Ellos Gruppen. Outre la Suède (où il réalise 47% de son activité avec sa filiale Josefssons), Ellos est présent en Norvège, en Finlande, au Danemark et en Estonie. La Redoute se dote d'une filiale aux Etats-Unis avec le rachat de 45% de Brylane, le numéro quatre du secteur Outre-Atlantique. Après cette acquisition, le groupe Redoute, filiale à 100% de PPR, « réalisera plus de 50% de son chiffre d'affaires hors de France », précise un communiqué¹. Le rachat de Brylane a hissé La Redoute au 3^{ème} rang mondial de la vente par correspondance. Notre ambition est d'en faire le numéro un ou deux dans 5 ans au plus tard »², affirme Hartmut Krämer, PDG de La Redoute. Le nouveau PDG de La Redoute veut accroître sa rentabilité et son internationalisation : Hartmut Krämer, PDG du Groupe Redoute, s'est donné pour mission d'en « améliorer l'internationalisation et la rentabilité. Je me suis fixé pour objectif que le Groupe devienne, surtout par l'international, le numéro un ou deux de la VPC dans le monde, et avec un bon taux de rentabilité »¹. La part du chiffre d'affaires réalisée hors de France métropolitaine s'établit à 44,2% en 1998, avec une évolution positive dans toutes les zones et particulièrement aux Etats-Unis où le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de près de 90% par rapport à 1997.

Tout en développant ses filiales étrangères, le groupe Redoute se sert des fichiers de ses partenaires, de leur connaissance des clients et de leur logistique, pour implanter ses catalogues français. C'est ainsi qu'après le catalogue généraliste de La Redoute, il a introduit outre-Manche celui de Vert baudet au début de 1997, et s'apprête à y lancer

¹ Les Echos du 23/02/1998. 1p

² Les Echos du 20/04/1998. 2p

le catalogue Daxon.

LE PRINTEMPS :

Le Printemps est la 1^{ère} enseigne de grands magasins à Paris et en région parisienne. A l'étranger, le groupe a décidé de ne plus intervenir que par prise de participation au capital et par la maîtrise de l'exploitation des magasins franchisés.

CONFORAMA :

Conforama est le 1^{er} distributeur en France de biens et d'équipement de la maison). Comptant déjà 1 magasin au Luxembourg, 1 au Portugal, 2 en Espagne et 5 en Suisse, Conforama a doublé le nombre de ses points de vente hors de France avec l'acquisition en juillet de 9 magasins de la chaîne de bricolage espagnole Brico Hogar. La surface de vente des magasins s'élève à 24.200 m². Cette acquisition permet à Conforama de devenir leader sur le marché espagnol de l'équipement de la maison. En 1998, l'enseigne a réalisé 11% de son chiffre d'affaires à l'international.

LA FNAC :

La Fnac est le 1^{er} distributeur français de produits culturels et de loisirs. La Fnac connaît une forte croissance de son activité domestique et poursuit activement son développement international. L'année 1998 a été riche en événements qui ont contribué à accélérer les implantations de l'enseigne hors de France. Au Portugal, le vif succès remporté par le 1^{er} magasin ouvert en mars à Lisbonne a entraîné l'ouverture d'un magasin à Porto en novembre. La Fnac poursuit également son expansion en Espagne avec l'ouverture en novembre d'une deuxième implantation à Barcelone, portant à quatre le nombre de magasins dans ce pays. Au mois de juillet, l'enseigne a fait ses premiers pas en Amérique latine avec l'acquisition au Brésil d'Atica Shopping Culturel qui distribue livres et disques à travers trois magasins à Sao Paulo. L'équipe Fnac en Amérique latine a poursuivi ses recherches en vue d'une première ouverture en Argentine. Quant à l'équipe d'Asie, elle s'est mobilisée pour

permettre l'ouverture en 1999 du 1^{er} magasin Fnac à Taiwan.

La stratégie de La Fnac porte en tout premier lieu sur l'expansion internationale de l'enseigne. Son ambition est de réaliser dans les 5 ans 25% de son chiffre d'affaires hors de France, avec l'ouverture de magasins en Belgique, Espagne, Portugal, Italie, Suisse et Pologne. A la fin de l'année 99, Fnac Direct a lancé son nouveau site de commerce électronique dans le but d'accentuer son avance et de rivaliser avec les meilleurs sites mondiaux.

REXEL :

Présent dans 23 pays, Rexel est leader mondial de la distribution de matériel électrique basse tension). La poursuite des acquisitions de Rexel hors de France (Australie et Nouvelle-Zélande) ainsi que la part importante de Guilbert à l'international, ont permis de renforcer la part du chiffre d'affaires du pôle à l'international. La poursuite de la croissance externe vise à permettre à Rexel d'atteindre une part de marché d'au moins 10% dans les principaux pays où le groupe est présent, et d'élargir ses gammes de produits spécialisés. En février 99, Rexel a annoncé la signature d'accords pour l'acquisition de trois sociétés en Suisse, en Belgique et aux Pays-Bas qui portent ses parts de marché à 12% dans chacun de ces pays.

LA CFAO (COMPAGNIE FRANÇAISE D'AFRIQUE OCCIDENTALE) :

La CFAO est le premier groupe de commerce en Afrique subsaharienne, son activité négoce international repose sur quatre sociétés (3 en France et 1 en Grande-Bretagne) responsables des achats et de l'approvisionnement des filiales africaines. La CFAO effectue 66% de ses ventes dans 14 pays d'Afrique et 17% dans les Dom-Tom. Implanté dans 19 pays d'Afrique, à Madagascar, à l'Ile Maurice ainsi que dans les Dom-Tom, CFAO, leader de la distribution spécialisée en Afrique sub saharienne, distribue des produits de marques internationales reconnues. Le groupe est de plus, grâce à sa filiale Eurapharma, le 1^{er} répartiteur de produits pharmaceutiques en

Afrique. CFAO est leader de la distribution spécialisée en Afrique Sub Saharienne. La CFAO mise sur le développement géographique de la distribution automobile et pharmaceutique ainsi que sur l'ouverture à de nouveaux métiers dans des pays où le groupe est déjà présent.

7. L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE CASTORAMA :

A l'international, l'enseigne Castorama continue de mettre en œuvre une politique active de développement. Le groupe entend développer à l'international les concepts sur lesquels s'est construite son expansion en France. Les deux tiers des 1,8 milliards de francs investis en 1997 l'ont été à l'étranger et 15% des ventes y ont été réalisées.

L'intégration de B & Q en 1998 hisse le groupe Castorama Dubois Investissements à la première place européenne des distributeurs en bricolage et troisième rang mondial. Au Royaume-Uni, cette société leader, détient 19,5% du marché du bricolage exploite 251 magasins « B&Q Supercentres » d'une surface moyenne de 4500 m² et 35 magasins « B&Q Warehouses » d'une surface moyenne de plus de 10000 m². Le programme de développement en Grande-Bretagne porte principalement sur la création de B&Q Warehouses dont 10 nouveaux ouverts en 1999 ; un premier magasin B&Q Warehouse a été ouvert à Shanghai à la fin du premier semestre 1999. Numéro 1 britannique du « Do It Yourself », B&Q se positionne sur un marché domestique de 95 milliards de Francs. 68% des britanniques sont propriétaires de leur logement et 80% d'entre eux résident en maison individuelle, ce qui favorise la demande, dans un contexte de concentration et de compétition.

8. L'INTERNATIONALISATION DE LEROY MERLIN :

Lancée en 1989, l'activité internationale de Leroy Merlin représente désormais 10% de son chiffre d'affaires. Le Directeur Général de Leroy Merlin, Damien Deleplanque, a fait du développement international sa priorité. Numéro 2 sur le marché français juste derrière Castorama, Leroy Merlin y compte déjà 19 de ses 88 magasins. Damien Deleplanque affirme que la chaîne se renforcera là où elle est déjà présente. « Notre rythme de développement dépendra de nos ressources générées sur le marché français, l'accélération dépendra de cette capacité »¹, a précisé le Directeur Général qui a des critères très précis sur les pays où se développer : pouvoir constituer une chaîne d'au minimum 15 magasins et y prendre une place significative, c'est à dire se placer parmi les trois premiers opérateurs.

Lors d'une implantation à l'étranger, le concept magasin est adapté à la réalité du marché local selon l'habitat, la culture, les modes de consommation. Leroy merlin s'internationalise et cible actuellement des marchés où la concurrence est faible et le créneau est porteur.

¹ Les Echos du 25/06/1997. 1p

CONCLUSION :

Nous remarquerons bien les faits suivants par rapport à l'analyse des stratégies d'internationalisation des différents groupes :

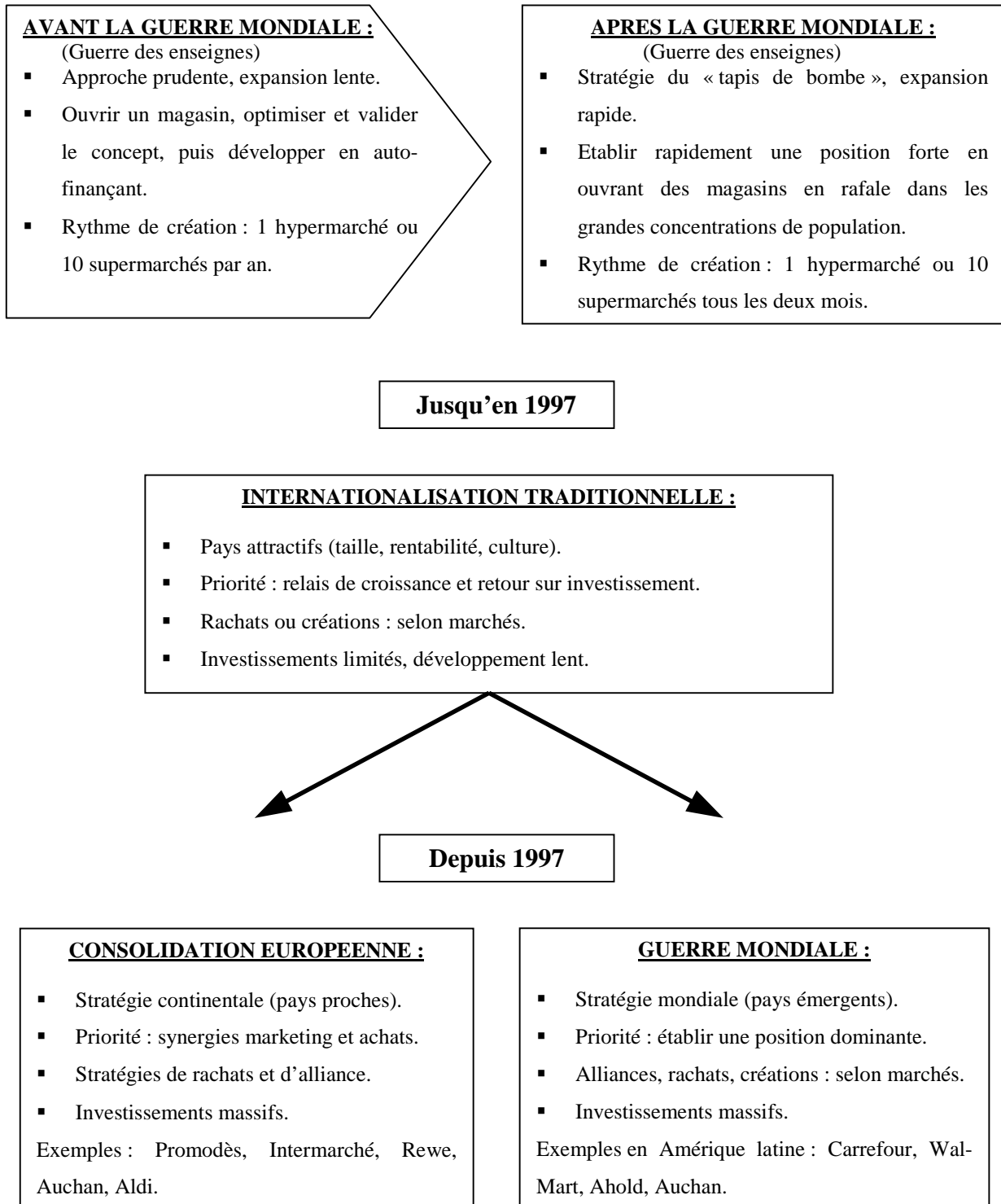
La réglementation qui a bloqué le développement et la croissance des distributeurs les a poussés à accroître leurs investissements à l'étranger. Etant bloqués dans leur croissance en France, les distributeurs français ont accéléré leur internationalisation.

Les grandes entreprises recherchent la taille critique. Carrefour annonce dans un discours sur la taille critique fixée à 200 milliards de francs : « Il s'agit d'un effet de volume pour obtenir de meilleures conditions tarifaires, alors on peut toujours aller plus loin. A 205 milliards, on négocie mieux qu'à 200 milliards, surtout pour une société comme la nôtre qui son développement sur sa capacité à acheter mondial ». Paul Louis Halley déclarait qu'un groupe de distribution devait impérativement s'internationaliser s'il voulait disposer d'un poids relatif comparable à celui de ses principaux concurrents. « Si les distributeurs veulent continuer à être compétitifs, ils doivent rester dans un rapport de taille non disqualifiant ... Nous n'exerçons un métier dans un pays que s'il est possible de le situer parmi les trois premiers dans un délai raisonnable de 5 à 10 ans. A terme, l'objectif est de situer globalement dans chaque pays parmi les 5 premiers distributeurs de produits de grande consommation ». Aujourd'hui, quand on investit, c'est pour être un opérateur reconnu capable d'être localement un leader¹.

L'étude de Dia-Mart (page suivante) montre clairement un grand bond dans l'internationalisation des entreprises de distribution. Les entreprises aujourd'hui ne voient plus au delà des frontières des pays, mais au delà des frontières des continents.

¹ Conférence Promodès, Internet.

L'évolution des stratégies d'internationalisation selon une étude de Dia-Mart¹



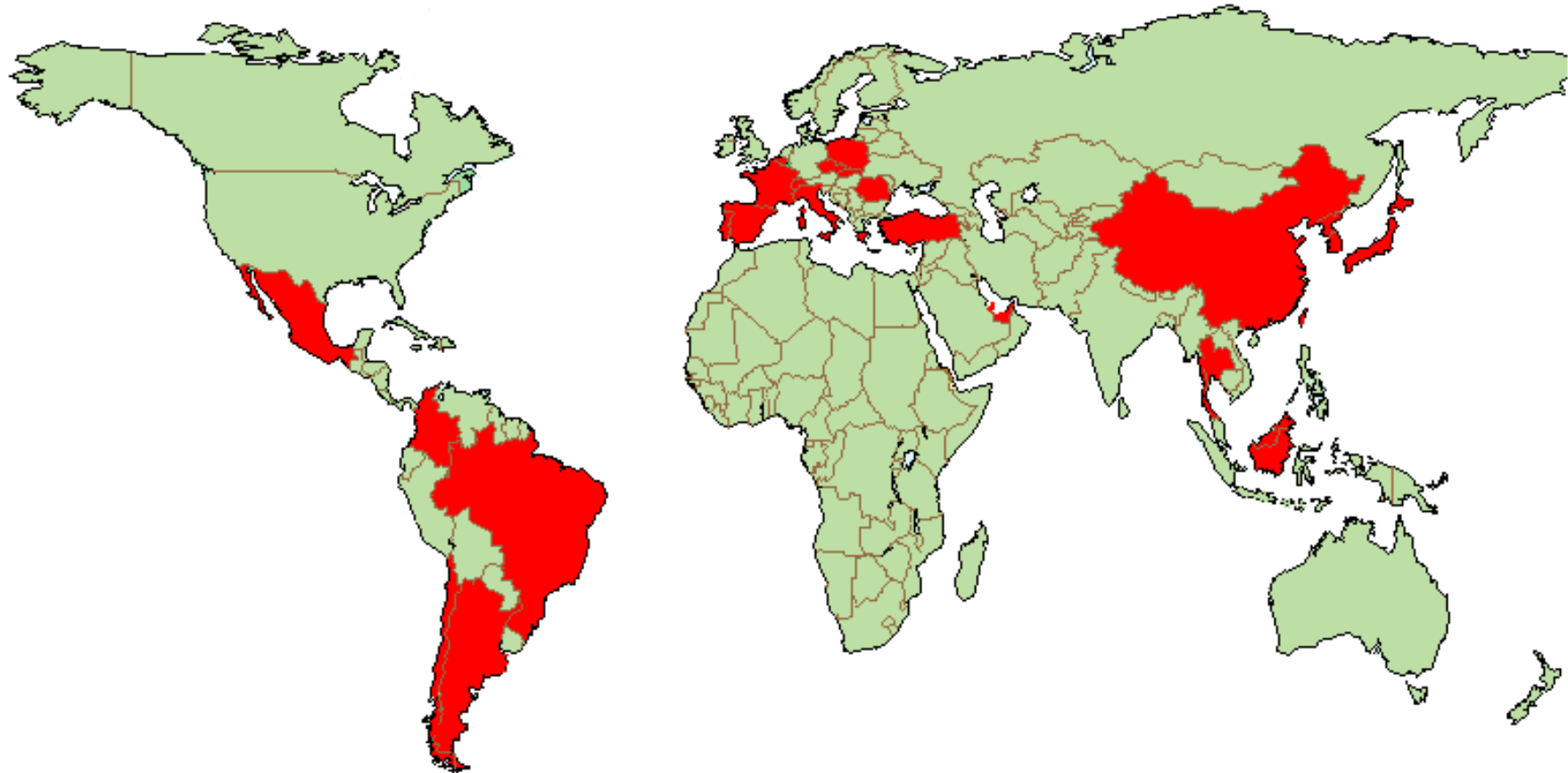
¹ Dia Mart. « La guerre mondiale est déclarée. Grandes manœuvres européennes et mondialisation de la distribution alimentaire », juillet 1998.

Nous pourrions retenir de cette analyse des stratégies de développement par entreprise les remarques suivantes :

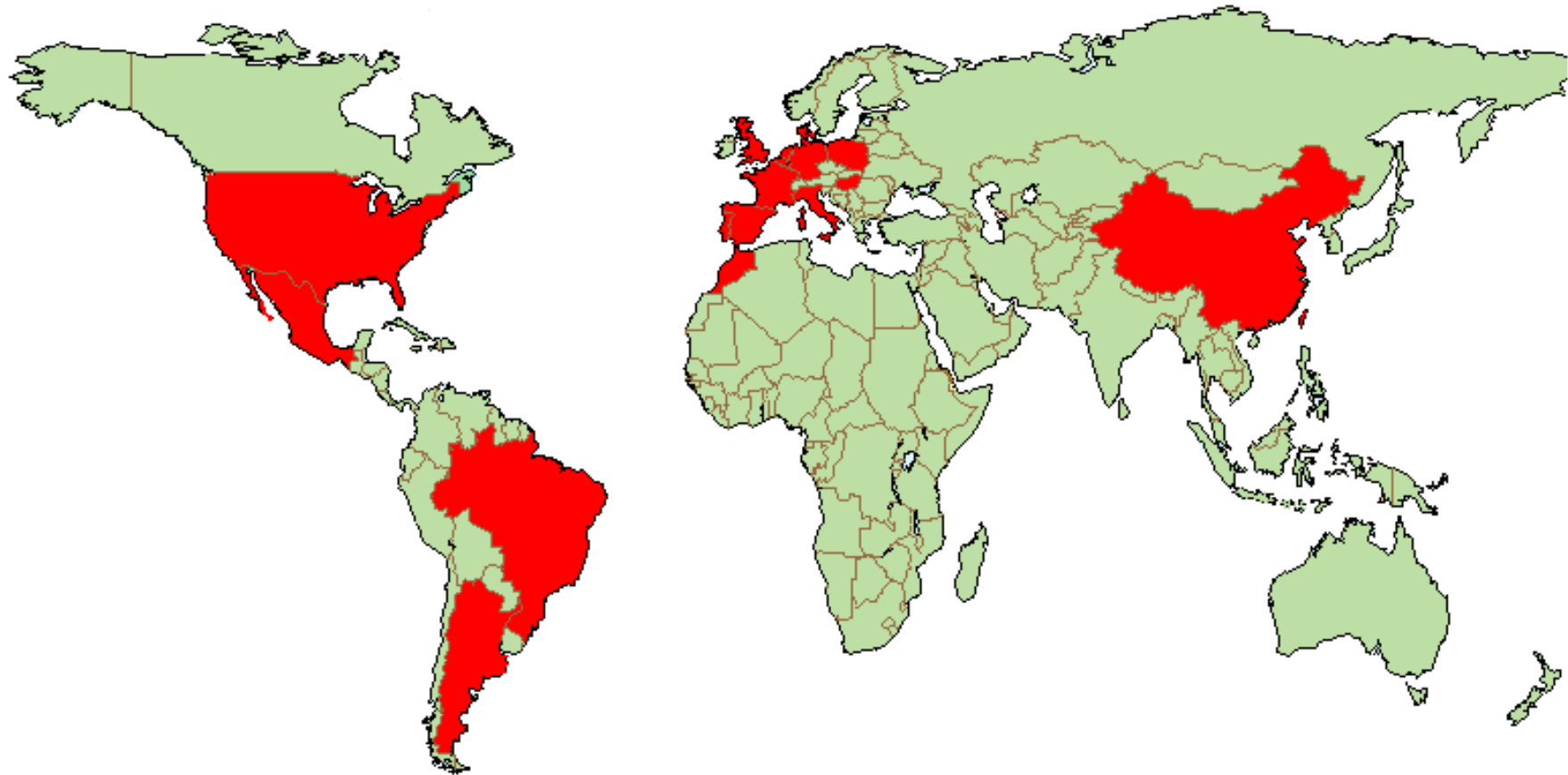
- Les entreprises cherchent à renforcer leurs positions dans les pays où elles sont présentes.
- Les entreprises recherchent la taille critique pour bénéficier de bonnes conditions d'achat.
- Les entreprises optent pour les modes de développement qui accélèrent la pénétration des marchés.

Nous présenterons par les cartes suivantes, l'implantation des différents groupes français de distribution dans le monde (les zones signalées en gris foncé sont les pays d'implantation où sont présents les différents groupes). Pour plus de détails, voir l'annexe4 p504 .

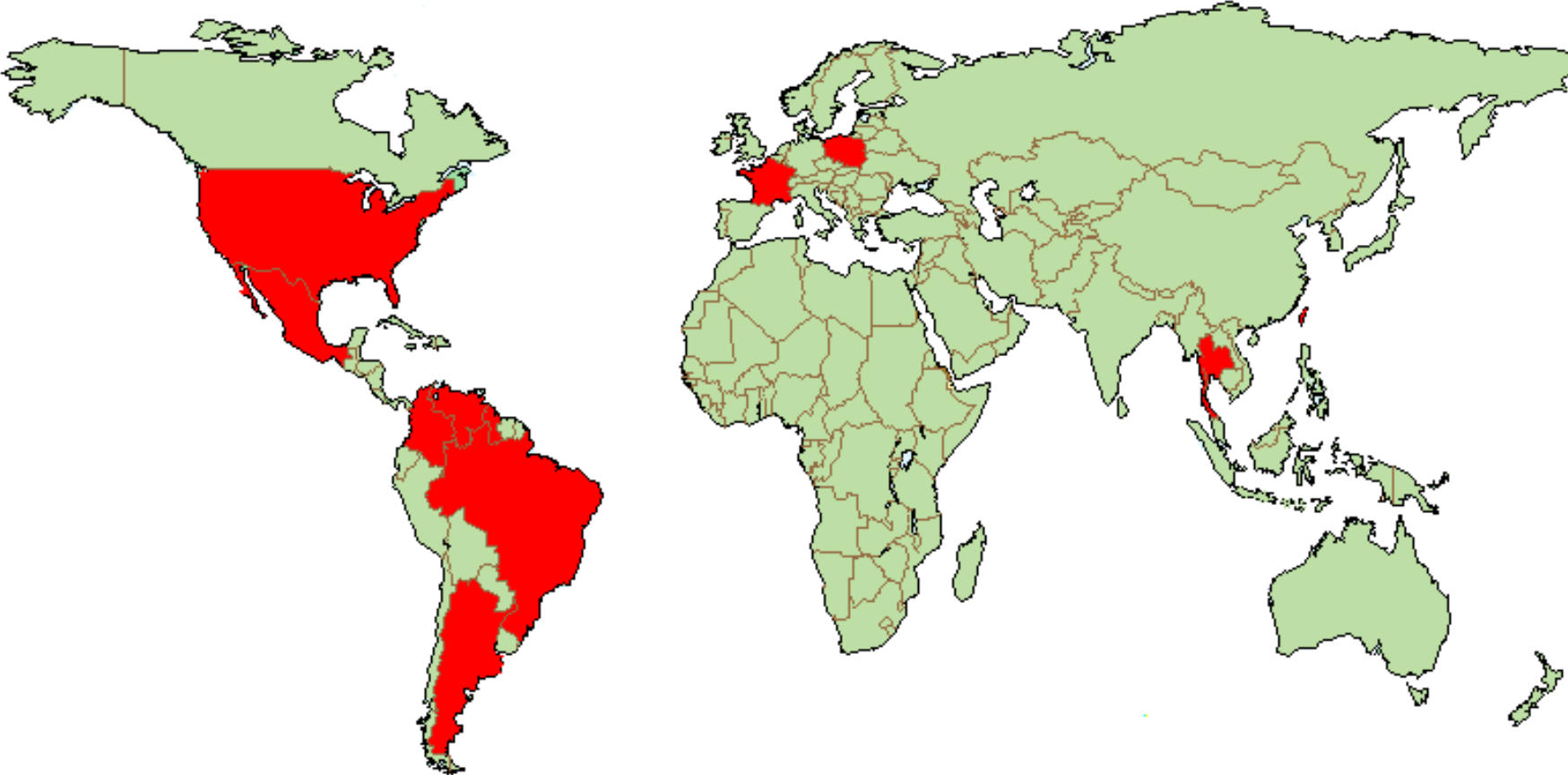
IMPLANTATION DU GROUPE CARREFOUR DANS LE MONDE



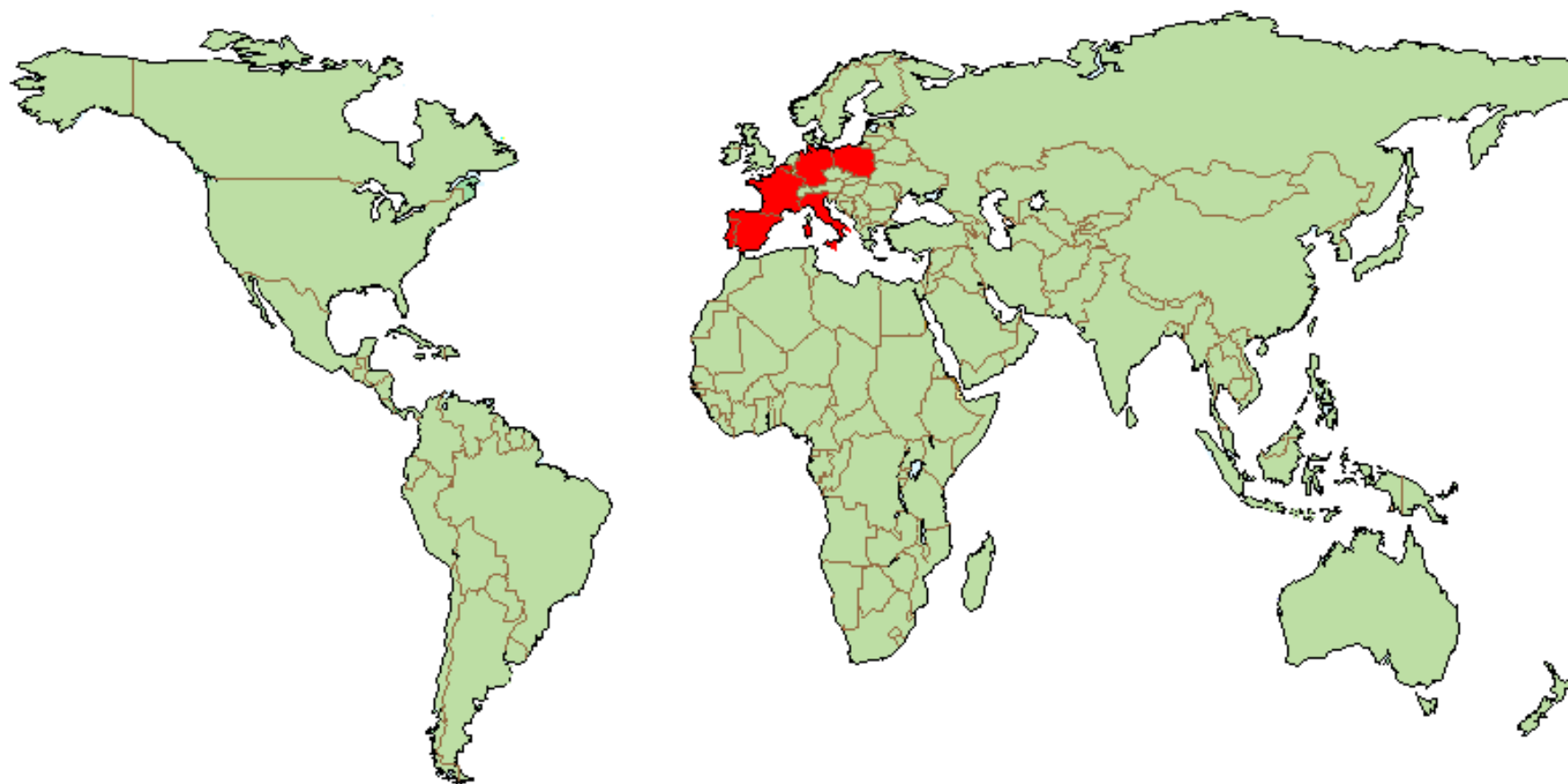
IMPLANTATION DU GROUPE AUCHAN DANS LE MONDE



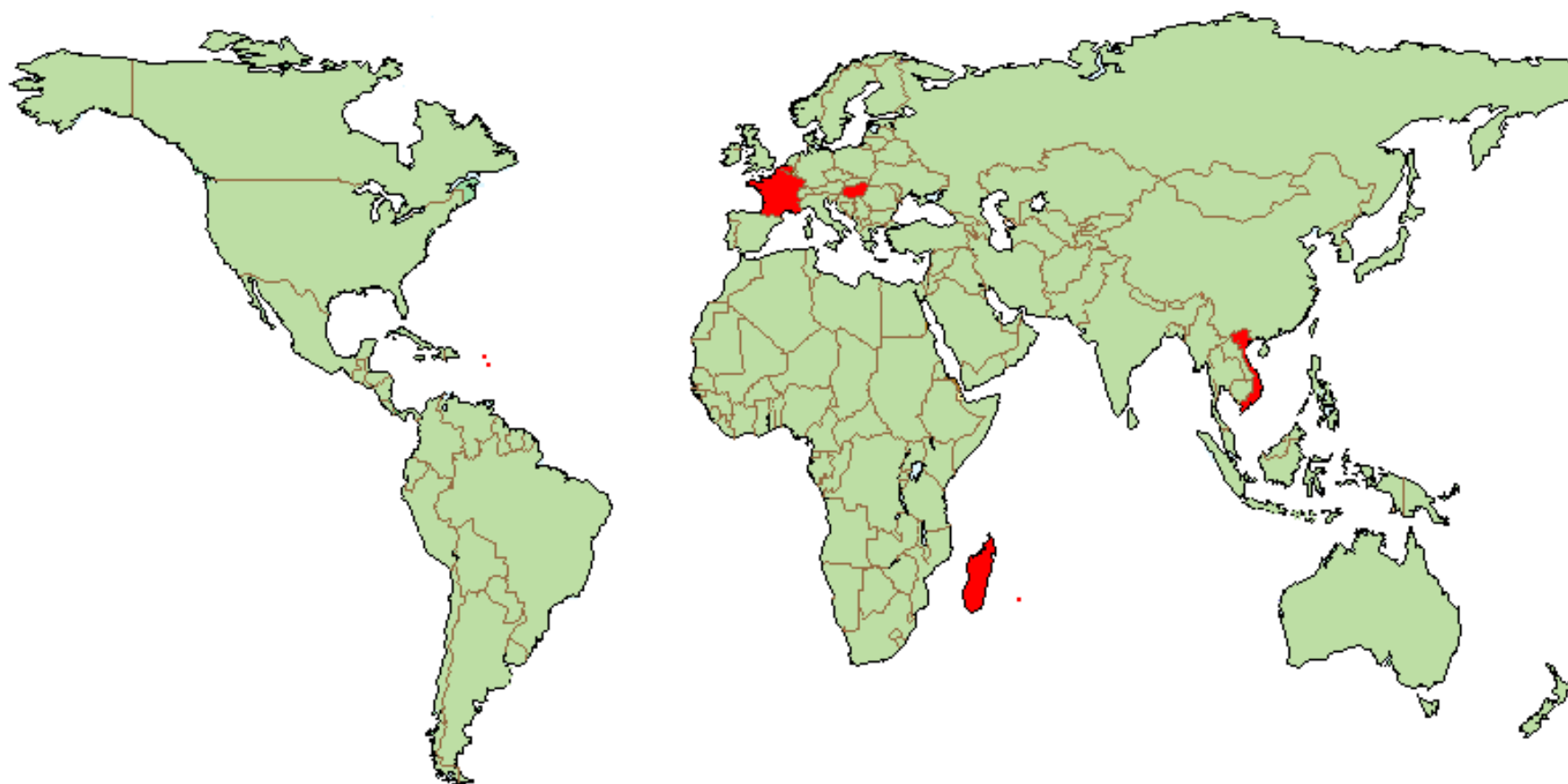
IMPLANTATION DU GROUPE CASINO DANS LE MONDE



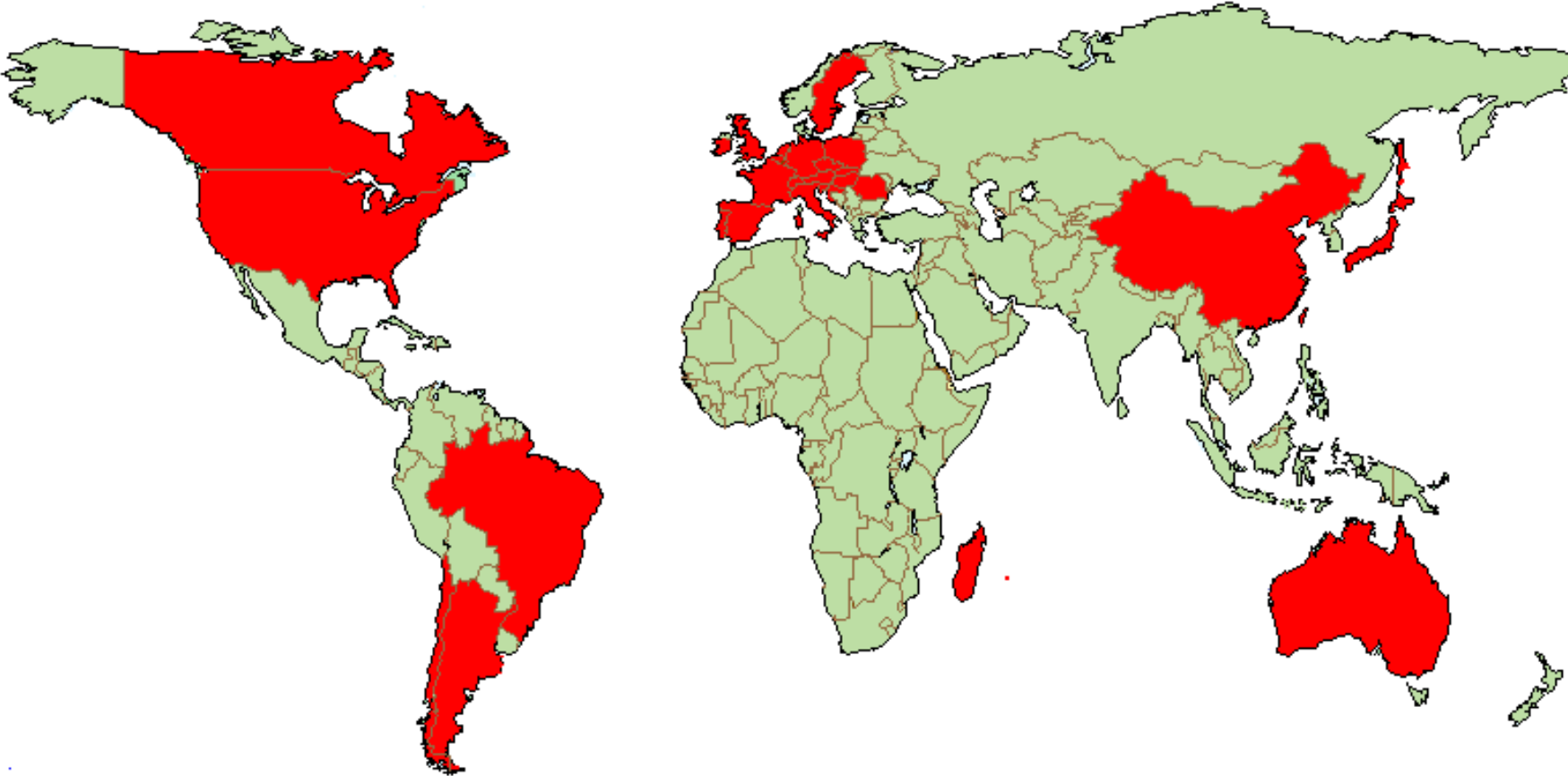
IMPLANTATION DU GROUPE INTERMARCHE DANS LE MONDE



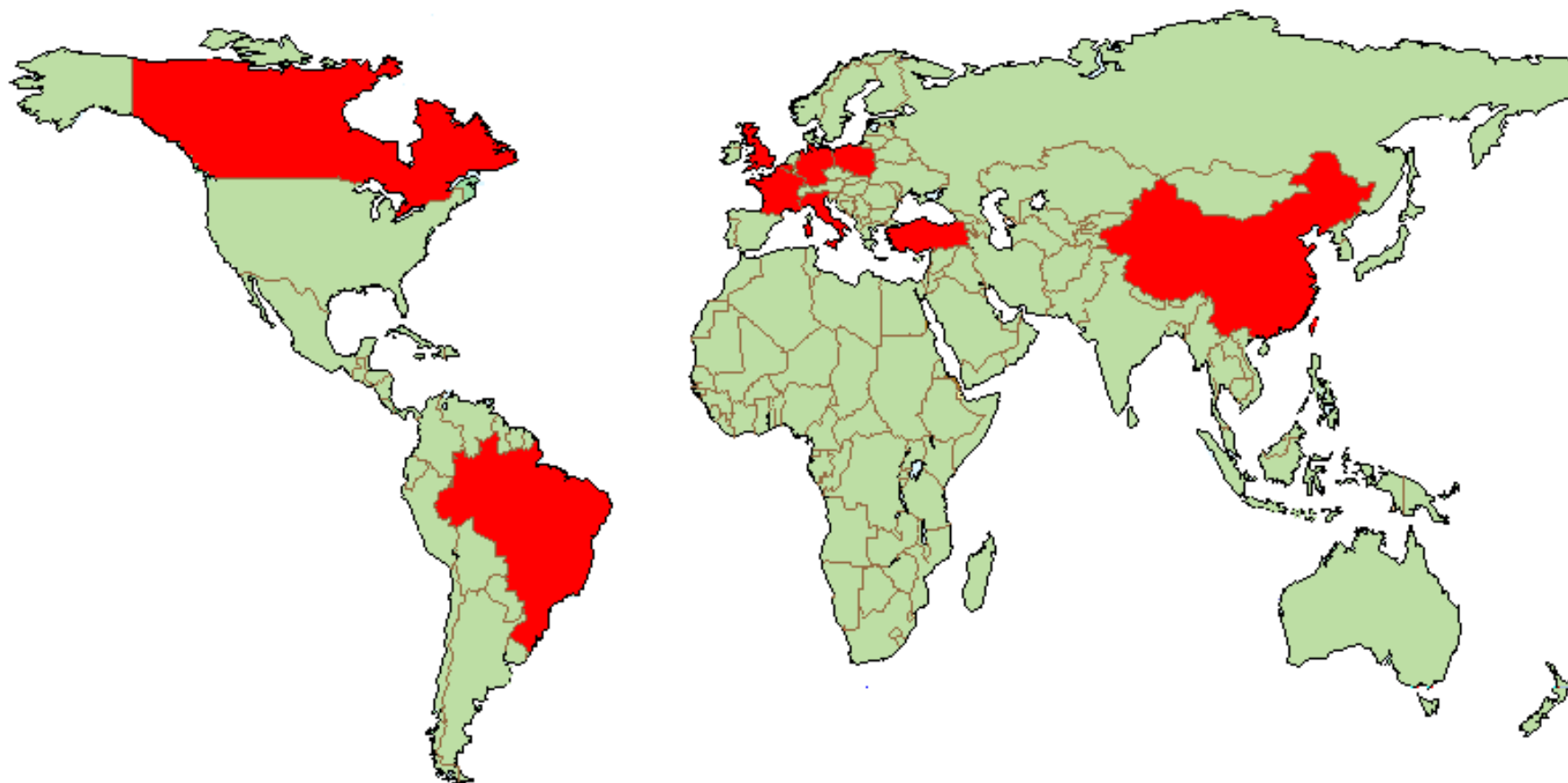
IMPLANTATION DU GROUPE CORA DANS LE MONDE



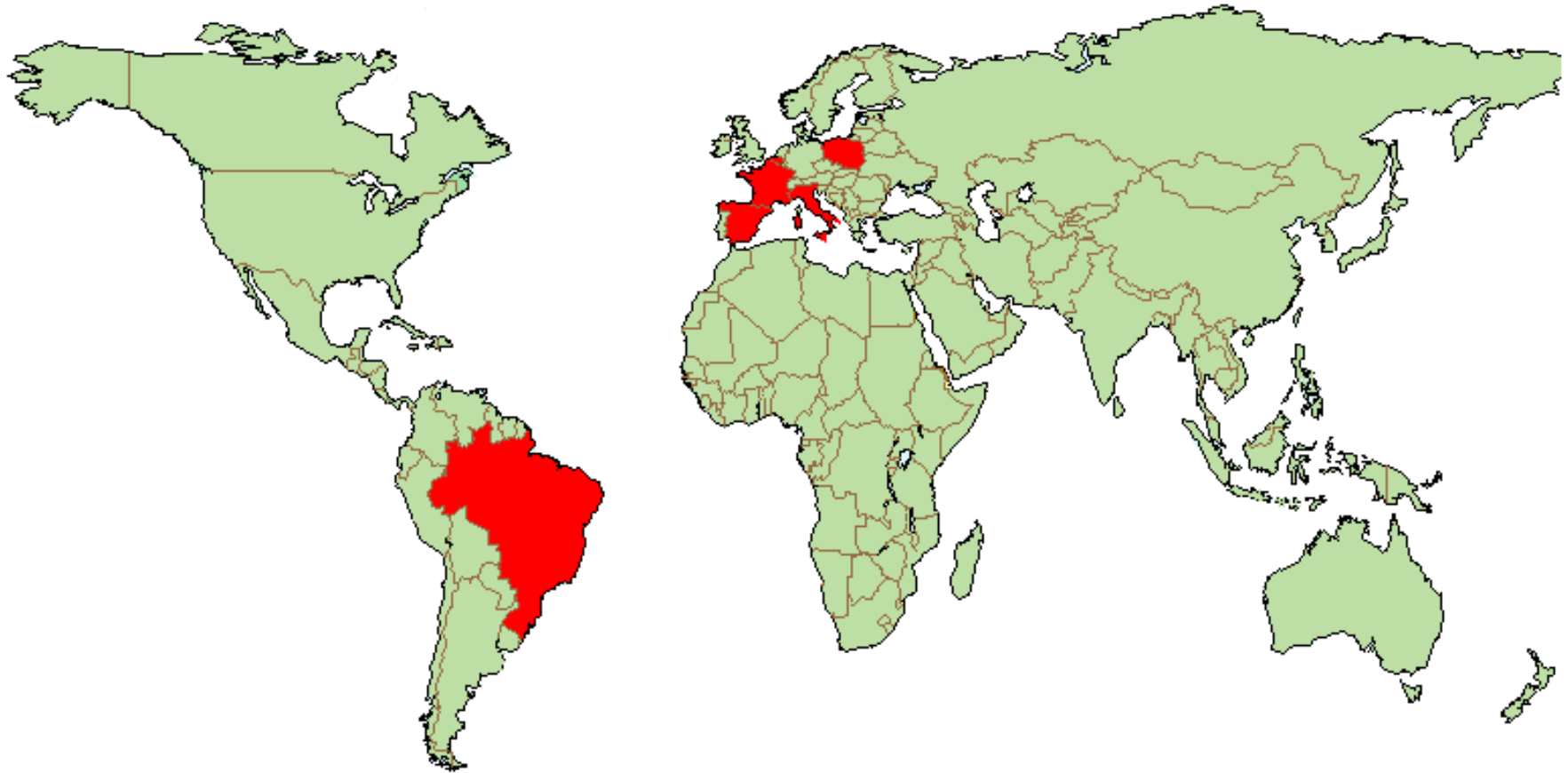
IMPLANTATION DU GROUPE PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE DANS LE MONDE



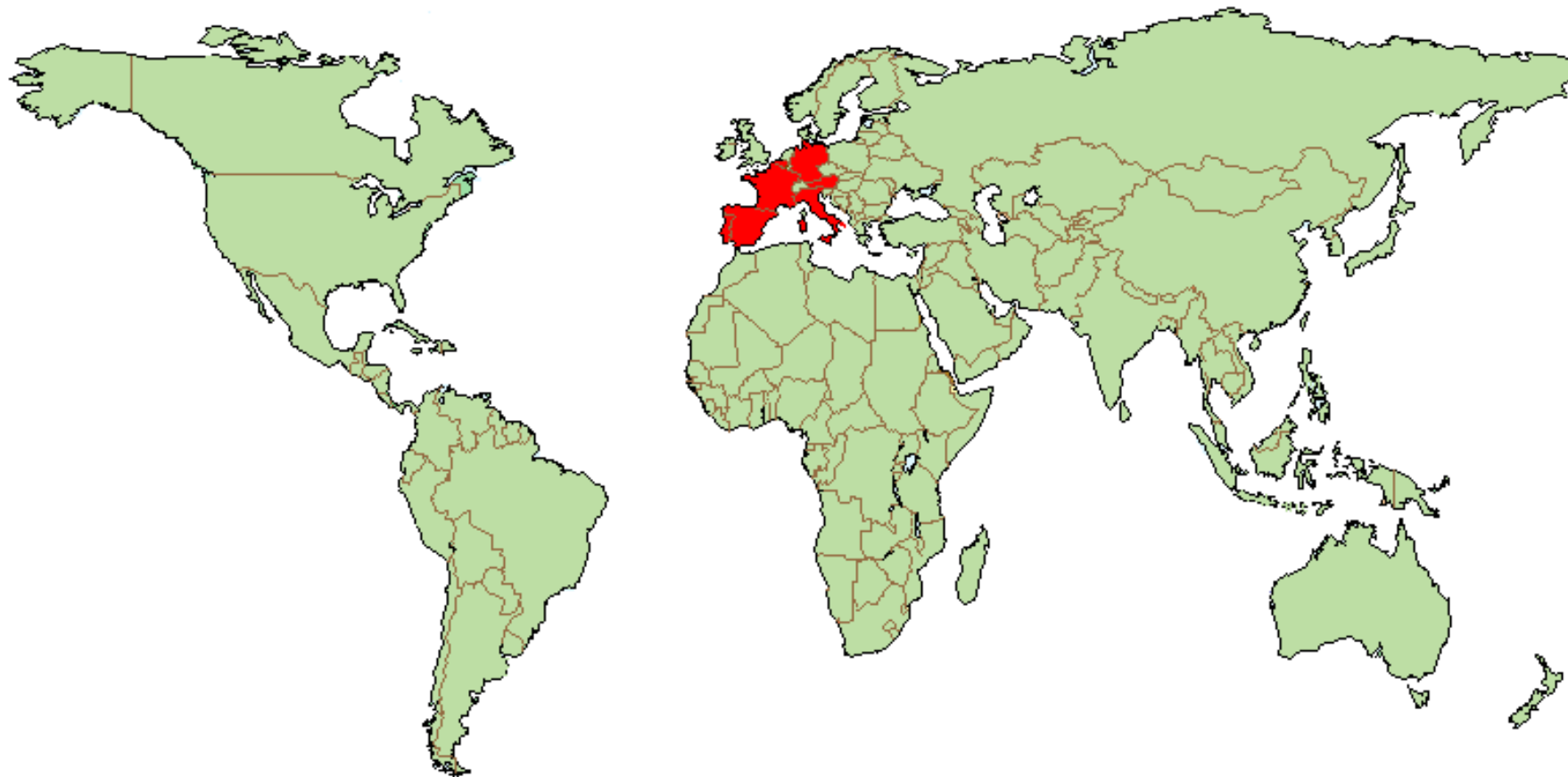
IMPLANTATION DU GROUPE CASTORAMA DANS LE MONDE



IMPLANTATION DU GROUPE LEROY MERLIN DANS LE MONDE



IMPLANTATION DU GROUPE 3 SUISSES DANS LE MONDE



Nous remarquerons bien une prédominance de l'implantation en Europe, une très forte implantation de Carrefour dans le monde par rapport aux autres groupes de distribution alimentaire et une très forte implantation du groupe Pinault-Printemps-Redoute sur les cinq continents.

Nous noterons également une absence des distributeurs de l'Afrique, hormis le groupe Pinault-Printemps-Redoute avec la CFAO et le groupe Auchan au Maroc. Les pays d'Afrique du Nord sont proches géographiquement et offrent des possibilités croissance mais n'ont pour certains pas une économie très ouverte et une réglementation difficile.

Nous observerons une certaine saturation en Europe en général où tous les groupes français sont présents.

II.3.2. STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION PAR PAYS :

Nous présentons dans cette seconde partie la stratégie de l'internationalisation des différents groupes du secteur de la distribution selon la zone d'implantation. Des tableaux viendront compléter cette analyse par la présentation de l'importance des pays selon le degré d'implantation des entreprises.

1. STRATEGIE DES GROUPES EN EUROPE :

ALLEMAGNE :

- ↪ **Promodès** : Promodès est arrivé en Allemagne depuis 1976 avec l'implantation d'hypermarchés. Il a racheté en 1990, 47 hypermarchés Plaza à la société Coop Francfort. Il en est reparti en 1996.

- ↪ **Castorama** : Castorama détient six magasins casto-Dépôt en Allemagne et envisage un partenariat avec un groupe de distribution allemand, afin de renforcer son positionnement sur le plus important marché européen du bricolage.

- ↪ **Guilbert** : Guilbert (groupe PPR), numéro un de la distribution de fournitures de bureau en France, a commencé son développement en Allemagne en 1993 et est devenu le numéro 2 du marché en rachetant l'allemand Hutter, en mars 2000. Le groupe Pinault-Printemps-Redoute est également présent dans ce pays à travers sa filiale Rexel qui est le numéro un mondial de distribution de matériel électrique.

- ↪ **ITM entreprises** : Le Groupement des Mousquetaires a signé une alliance avec Spar. Première chaîne de détaillants indépendants créée en Europe (1932), Spar est aujourd'hui le 4^{ème} groupe de distribution alimentaire en Allemagne : 3385 petits supermarchés de proximité Spar, 526 supermarchés Superspar et Eurospar et 850 magasins hard discount Netto.

BELGIQUE :

- ↪ **Carrefour** : Carrefour exploite en Belgique 59 hypermarchés, 352 supermarchés et 84 magasins de proximité. Carrefour détient également 30% de Carpetland qui exploite 171 magasins (en France, Belgique-Luxembourg, aux Pays-Bas et en Suisse) de vente de revêtements de sol et de décorations sous enseignes Carpetland, Mondial Moquette et Heytens et compte 30 magasins Heytens en franchise. Carrefour est également présent dans ce pays par le biais de Promodès qui possède 27,5% de la filiale alimentaire de GIB, son allié belge depuis 1995. Il s'est adjugé ainsi 30,5 milliards de puissance d'achat supplémentaire.
- ↪ **Castorama** : Castorama exploite un magasin à Kortrijk, sur un site commercial entièrement voué à l'aménagement de la maison et également un magasin Casto dépôt.

ESPAGNE :

- ↪ **Carrefour** : Promodès a fêté ses 20 ans en 1996. Le premier hypermarché a, en effet, été ouvert à Valence le 27 mars 1976. Le marché espagnol est la plus grosse implantation du groupe hors de France. En avril 1998, le premier supermarché Champion espagnol a été ouvert. Peu de temps après, était inauguré un nouveau Champion. A la fin de l'année 1998, 21 Champion étaient déjà en activité. Par ailleurs, Dia continue d'affirmer sa position de leader sur le secteur du maxidiscount. Durant l'exercice 1998, 135 nouveaux points de vente intégrés et franchisés ont été ouverts.
- ↪ **Auchan** : Le développement du groupe Auchan dans ce pays date de 1981. En septembre 1997, il ouvrait un hypermarché à Sant Boï en Catalogne. En novembre 1997, deux nouveaux Al Campo sont inaugurés au Pays Basque à Irun et à San Sebastian. Les implantations vont continuer en 1997 avec l'ouverture d'un Al Campo à Telde aux Canaries. Actuellement, avec le rachat du groupe Pao de Açucar, le groupe Auchan gère 41 hypermarchés Al Campo et 107 supermarchés

Sabeco et Expresso. Le groupe est également présent dans ce pays avec ses magasins de distribution spécialisée : décathlon, Boulanger, Norauto et Kiabi.

GRECE :

↪ **Carrefour** : par le biais de Promodès, carrefour est l'opérateur étranger le plus important. Présent dans le pays depuis 1991, date de l'ouverture du premier hypermarché Continent à Athènes, Promodès a accéléré son développement grâce à une alliance conclue en 1993 avec le groupe local Marinopoulos, numéro un de la distribution. Associé avec Marinopoulos, Promodès pratique une double stratégie : d'une part ouverture de magasins Continent Hellas en propre, d'autre part, collaboration avec son partenaire qui lui apporte un soutien logistique, des sites d'implantation et un réseau de franchise. Au printemps 1995, il a implanté sa filiale Dia, toujours avec l'appui de Marinopoulos. Trois ans après l'ouverture des premiers Dia, l'enseigne a fait du maxidiscounte l'un des premiers formats de distribution du pays. Aujourd'hui, avec 41 magasins créés en 1998, la chaîne Dia a dépassé le seuil des 100 magasins implantés dans la région d'Athènes. Et en 1999, 30 points de vente ont été ouverts dont une quinzaine dans une nouvelle région, Thessalonique. Aujourd'hui, le groupe Carrefour est présent en Grèce avec 11 hypermarchés, 129 supermarchés et 213 maxidiscounts.

HONGRIE :

↪ **Auchan** : Auchan a ouvert un hypermarché à Budapest en avril 1998. Un deuxième s'est ouvert le 1^{er} août 2000. L'objectif est d'ouvrir sur Budapest des centres commerciaux importants. Aujourd'hui, Auchan a trois hypermarchés dans le pays.

↪ **Cora** : Le groupe Cora est présent en Hongrie depuis 1951, année où sa filiale belge Louis Delhaize s'est implantée à travers l'enseigne de discount «Profi». Cette expérience de plusieurs années de prix bas lui a permis d'identifier les mécanismes locaux de la grande distribution. Aujourd'hui, Cora détient 5

hypermarchés dans ce pays.

ITALIE :

- ↪ **Carrefour** : Dans ce pays, Promodès est présent depuis 1987, date de l'ouverture de Contiente Brescia, exploité sous contrat franchise par le groupe Lombardini. En 1988, une deuxième enseigne Contiente voyait le jour à Vercelli, en partenariat avec Garosci, suivie de cinq autres créations et passages à l'enseigne Contiente. L'expansion en Italie s'est ensuite poursuivie via l'ouverture d'un hypermarché intégré en 1994 grâce à un accord avec le groupe Arlaud et la construction d'un autre hypermarché en joint-venture avec le groupe Finiper. Durant l'été 1995, Promodès passait un accord avec Pac 2000 pour l'exploitation de deux hypermarchés. Fidèle à sa stratégie, Promodès s'est d'abord appuyé sur les hypermarchés (1993), puis a créé des supérettes, des supermarchés et des maxidiscomptes. L'année 1996 a connu une prise de participation majoritaire dans le groupe Garosci. Aujourd'hui, le groupe Carrefour est présent en Italie avec 37 hypermarchés, 268 supermarchés et 504 magasins de proximité.

- ↪ **Auchan** : dans ce pays, le développement d'Auchan a débuté en 1989, la gestion des hypermarchés s'y fait principalement en commun avec La Rinascente. Actuellement, Auchan gère seul 4 hypermarchés et administre conjointement avec La Rinascente : 34 hypermarchés Auchan Gruppo Rinascente et Citta Mercato, 190 supermarchés SMA, et 16 grands magasins La Rinascente. Par ailleurs, la coopération s'étend au bricolage par une fusion de la chaîne Bricocenter de La Rinascente et Leroy Merlin, autre société du groupe Mulliez : 39 Bricocenter et 5 Leroy Merlin. Le groupe est également présent dans ce pays par ses enseignes Décathlon, Norauto et Kiabi.

- ↪ **Castorama** : Castorama Italia exploite avec succès 12 magasins situés dans le Nord de l'Italie.

LUXEMBOURG :

- ✧ **Auchan** : Auchan a ouvert un grand hypermarché de 12000 m² en novembre 1996, dans un centre commercial.

POLOGNE :

- ✧ **Auchan** : Le développement du groupe Auchan dans ce pays date de 1996 avec l'ouverture de l'hypermarché Auchan Piaseczno (dans la proche banlieue de Varsovie). Ce magasin ayant de très bons résultats, Auchan a décidé d'ouvrir un second hypermarché, à Gdansk. Cette ouverture a eu lieu en mars 1998. Parce que la consommation est faible encore, il s'implante prioritairement dans les agglomérations polonaises de plus de 450.000 habitants. Parce que la guerre entre enseignes est vive, il s'est assuré du foncier nécessaire pour les 5 ans à venir (il achète les terrains dont il a besoin). Parce que le groupe travaille « en escadre » avec Leroy Merlin et Décathlon, l'hypermarché doit s'insérer dans un centre commercial. D'autre part, à la suite du rapprochement avec Docks de France, Auchan a une participation de 45% dont 8 supermarchés Robert situés à Varsovie. Aujourd'hui, le groupe Auchan détient 9 hypermarchés et 11 supermarchés. Norauto est également présent dans ce pays avec 3 magasins.
- ✧ **Casino** : après l'ouverture du premier hypermarché en 1996, le développement de Casino dans ce pays est très prometteur. En 1997, 2 hypermarchés Géant ont été ouverts à Varsovie et à Cracovie. En 1997, le chiffre d'affaires réalisé en Pologne atteint 837 millions de francs contre 65 millions de francs un an plus tôt. L'année 1999 s'est enrichie de 7 hypermarchés. Par ailleurs, le premier Leader-Price a été ouvert en avril 2000.
- ✧ **Castorama** : Castorama a réalisé deux ouvertures dans ce pays en 1998 et détient aujourd'hui 11 magasins.

PORTUGAL :

↳ **Carrefour** : carrefour est présent dans ce pays grâce au rapprochement avec Euromarché et Promodès. **Promodès** a visé le marché portugais, d'abord en 1985 avec Continente et Sonae, puis en 1993 avec Dia. Avec l'ouverture annuelle d'un hypermarché, et de plus d'une centaine de hard discounts depuis 1993, le Portugal est devenu le troisième marché du groupe. Le groupe a réuni les conditions indispensables à son développement : poursuite des travaux de construction, inauguration de nouveaux centres sur des emplacements stratégiques, obtention de nouvelles autorisations d'ouverture, travaux d'aménagement afin d'homogénéiser le parc de magasins. Après la reprise de 125 établissements Minipreço au groupe Auchan, le maxidiscounte Dia concentre ses efforts sur l'intégration de ces nouveaux points de vente Dia SA à conforter sa position de numéro un dans ce pays sur le secteur du discount de proximité. Le groupe Carrefour détient dans ce pays 5 hypermarchés et 312 maxidiscountes.

↳ **Auchan** : le développement d'**Auchan** dans ce pays date de 1996 avec le rachat de magasins espagnols et portugais au groupe Pao de Açucar. Auchan gère au Portugal 14 hypermarchés (12 sous l'enseigne Jumbo et 2 Pao de Açucar) ainsi que des supermarchés Pao de Açucar et Minipreco. La prise de contrôle du groupe Pao de Açucar permet de prévoir une accélération des implantations à la fois en Espagne et au Portugal. Le groupe Auchan est également présent au Portugal avec les enseignes Décathlon et Norauto.

TURQUIE :

↳ **Carrefour** : Carrefour a ouvert le premier magasin en 1993 à Kadikoy. Au départ, et pendant 5 ans, Carrefour a préféré être seul ; mais il s'est avéré que le soutien d'un groupe turc était indispensable pour se développer hors d'Istanbul. Aussi, Carrefour s'est allié à Sabanci (40%). Un second hypermarché a été inauguré à Adana. Promodès a inauguré en Turquie, un premier magasin en 1995 et a ouvert deux hypermarchés en 1998. Ces deux inaugurations, largement commentées dans

la presse locale, ont conduit aux portes des hypermarchés une foule de consommateurs très attirés par les prix bas pratiqués et le choix proposé par Continent. Encouragé par cet accueil favorable, le groupe envisage de poursuivre son expansion dans ce pays où les besoins en équipement commercial sont immenses. Aujourd'hui, Carrefour est présent en Turquie avec 8 hypermarchés, 2 supermarchés et 67 maxidiscomptes.

2. STRATEGIE DES GROUPES EN ASIE :

CHINE :

- ✦ **Carrefour** : avril 1994, **Carrefour** signait un accord de joint-venture 55/45 avec le distributeur Lin Hua. Aujourd'hui, le groupe est présent dans ce pays avec 27 hypermarchés.
- ✦ **Rexel** (groupe PPR) : Rexel Hailongxing Electrical Equipment est basé à Pékin, il est détenu à 65% par Rexel et à 35% par Hailong, l'un des principaux groupes immobiliers et de distribution de la région.

COREE :

- ✦ **Carrefour** : Carrefour a acheté un terrain fin 1994 dans la banlieue de Séoul. La première grande surface a ouvert en 1996. Aujourd'hui, le groupe est présent en Corée avec 21 hypermarchés.

MALAISIE :

- ✦ **Carrefour** : En septembre 1994, le premier magasin Carrefour ouvre à Subang Jaya (6500 m²). Dès décembre 1994, les autorités lui remettaient le prix du commerçant le moins cher. En janvier 1995, Carrefour signait un accord de partenariat (joint-venture 70/30) avec Ishak Ismail, un grand industriel malais. Le groupe détient aujourd'hui en Malaisie 6 hypermarchés.

TAIWAN :

- ✧ **Carrefour** : par le biais de Promodès, Carrefour exploite un hypermarché dans une des villes les plus importantes de l'île. Taiwan représente un solide observatoire pour une expansion plus large en Asie, car il permet à Promodès d'accumuler une première mémoire d'un savoir-faire dans un environnement très différent de celui de l'Europe.

- ✧ **Casino** : l'objectif de Casino est de prendre rapidement une part de marché significative sur un marché en forte croissance. Disposant d'une économie puissante en Asie et d'une population à pouvoir d'achat très élevé, Taiwan offre pour Casino les meilleures garanties de rentabilité. L'expérience et la puissance d'achat de son partenaire dans ce pays, Dairy Farm avec ses 97 supermarchés Wellcome, sont des éléments de nature à assurer le succès du groupe Casino dans cette région du monde. En mars 2000, Casino et Far Eastern Group ont signé un accord portant sur la création de Far Eastern Géant, un des deux leaders sur le marché taïwanais des hypermarchés. Casino est présent aujourd'hui dans ce pays avec 10 hypermarchés.

- ✧ **Auchan** : En décembre 2000, Auchan signe un accord de partenariat avec RT Mart, pour accélérer le développement du groupe en Asie. RT Mart exploite 14 hypermarchés en propriété (enseignes RT Mart , Apic), et 5 en association ou en franchise (enseignes RT Mart, Save and Safe).

THAÏLANDE :

- ✧ **Carrefour** : le 18 mars 1994, Carrefour signait un accord de joint-venture avec le groupe Central, premier groupe de distribution thaïlandais. Deux hypermarchés ont été ouverts en 1996. Le groupe y gère aujourd'hui 14 hypermarchés.

- ✧ **Auchan** : pour ses premiers pas en Asie, Auchan a choisi Chiang Mai, la capitale nord de la Thaïlande, où il a ouvert son premier hypermarché en novembre 1997. Une dizaine d'autres magasins étaient prévus dans le pays. Au départ, Auchan était

seul sur cette zone mais quelques semaines plus tard ont ouvert un Carrefour et un Lotus (Wal Mart). Finalement, ce magasin a été cédé au groupe Casino, en 2001.

↪ **Casino** : en Thaïlande, Casino occupe la première place avec 24 hypermarchés à l'enseigne Big C.

3. STRATEGIE DES GROUPES EN AMERIQUE :

CANADA :

↪ **Castorama** : au Canada, Réno-Dépôt est leader des magasins-entrepôts au Québec avec 16 implantations.

↪ **Rexel** (groupe PPR) : Rexel a renforcé ses positions outre-Atlantique avec l'acquisition en septembre 2000 du canadien Westburne, acteur majeur en Amérique du Nord. Cette opération lui a permis de devenir le 3^{ème} acteur aux Etats-Unis et le n°1 au Canada.

↪ **ITM entreprises** : Bricomarché a signé une alliance avec Rona Inc. Fondé en 1939, Rona inc. est le premier distributeur indépendant de produits de bricolage et de jardinage du Québec : 425 points de vente implantés au Québec et en Ontario sous cinq enseignes. Ce rapprochement permet au Groupement des Mousquetaires, et particulièrement Bricomarché, de consolider sa puissance d'achat dans le contexte de la mondialisation de l'économie.

ETATS-UNIS :

↪ **Carrefour** y détient :

- Price Costco (11%) : en plus des 230 magasins entrepôts d'une surface moyenne de 10.000 m² aux Etats-Unis, ce groupe gère 8 surfaces au Mexique et 2 en Grande-Bretagne (Costco).
- Office Depot (15%) : cotée à la bourse de New York, elle exploite au Sud-Est des

Etats-Unis, 420 magasins de vente de matériel et fournitures de bureau d'une superficie moyenne de 2.000 m² aux Etats-Unis et au Canada. Cette société a racheté en 1992 les 59 magasins de la chaîne concurrente : Office Club.

↳ **Casino** : Casino réalise 10% de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord. Il possède deux formes différentes de distribution :

- 218 magasins entrepôts de proximité à l'enseigne Smart & Final, (côté à la bourse de New York et dont la principale zone d'exploitation est la Californie)
- 2 entrepôts (Port Stockton en Californie, Miami en Floride).

↳ **Auchan** : Auchan Houston a ouvert ses portes en 1988. Il commercialise essentiellement des produits adaptés au marché local. En septembre 2000 , un deuxième magasin voit le jour, au sud-est de la ville.

ARGENTINE :

↳ **Carrefour** : Avec Norte, Promodès est devenu un des trois grands d'Argentine. Avec 58 magasins totalisant 143.000 m² de surfaces de vente, Norte est la troisième chaîne argentine de supermarchés principalement implantée dans le Grand Buenos Aires, une région qui concentre le tiers de la population et la moitié de la consommation finale en Argentine ; une région où il est difficile d'ouvrir de surfaces de plus de 2500 m² depuis l'adoption de dispositions réglementaires restrictives. Dans l'immédiat, l'accord prévoit surtout un échange de bons procédés. Norte va s'appuyer sur l'expérience de Promodès pour ses achats, ses marques propres, sa gestion commerciale, sa logistique. En retour, Promodès bénéficiera de la connaissance du marché et de la puissance d'achats locale de Norte. Et, à plus long terme, le groupe français devrait prendre le contrôle et le management de l'argentin. Le groupe est présent dans ce pays avec 22 hypermarchés, 138 supermarchés et 221 maxidiscomptes.

- ✧ **Auchan** : c'est en décembre 1997 qu'a été inauguré le premier hypermarché Auchan d'Argentine au cœur du centre commercial Parque Avellanedo, près de Buenos Aires. Un second hypermarché a ouvert en novembre 2000. **Auchan** gère aujourd'hui 3 hypermarchés en Argentine.

- ✧ **Casino** : quatrième groupe à s'implanter en Argentine, après Carrefour, Auchan et Promodès, Casino a choisi de racheter un petit groupe local, la société Libertad (février 1998), pour s'adjuger d'emblée 4,2% d'un marché déjà très encombré. Implanté à l'intérieur du pays, Libertad est la troisième chaîne d'hypermarchés du pays derrière Carrefour et Jumbo. Cette société exploite 7 hypermarchés situés dans le centre du pays. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre du développement stratégique du groupe à l'international et marque une étape importante, déjà initiée en mars 1997 par un accord de partenariat et de franchise avec le groupe Disco Uruguay, dans la volonté de Casino d'accroître sa présence dans le Mercosur (Brésil, Argentine, Uruguay et Paraguay). Aujourd'hui, Casino détient dans ce pays 41 hypermarchés.

- ✧ **Rexel** (groupe PPR) : trois ans après son implantation au Brésil, Rexel a franchi la frontière du Chili et de l'Argentine avec l'acquisition de 4 sociétés lui permettant de détenir d'emblée une position de leadership dans ces pays.

BRESIL :

- ✧ **Carrefour** : avec 80% de Brepa Comercio & Industria, Carrefour a ouvert son premier magasin en 1975 à Sao Paulo. Carrefour a été le premier groupe français de grande distribution à s'implanter au Brésil. Le pays étant alors dépourvu de tout grand commerce, il bénéficiait d'une forte densité démographique à Rio et à Sao Paulo et d'une économie en progression. Aujourd'hui, on compte 74 hypermarchés Carrefour au Brésil. Carrefour est leader de la grande distribution au Brésil, avec 74 hypermarchés, 130 supermarchés et 9 maxidiscomptes.

↪ **Casino** : le groupe Casino a conclu en 1999 un accord avec Companhia Brasileira de Distribuicao (CBD) qui détient 46 hypermarchés et 229 supermarchés et une part de marché d'environ 13%.

↪ **Castorama** : le 1^{er} octobre 1997, les premiers clients brésiliens franchissaient les portes du magasin Castorama, dans la banlieue est de Sao Paulo. Aujourd'hui, le groupe gère 3 magasins dans ce pays.

COLOMBIE/VENEZUELA :

↪ **Casino** : le groupe Casino se place en tête des distributeurs dans cette région grâce à l'acquisition en juillet 1999 d'Exito, première chaîne d'hypermarchés colombienne.

MEXIQUE :

↪ **Carrefour** : associé depuis son arrivée avec le groupe Gigante, le n°2 mexicain, Carrefour s'apprête à racheter les 50% de son partenaire dans leur joint-venture.

↪ **Auchan** : Auchan a installé deux hypermarchés au Mexique : le premier en 1997 au Nord de Mexico et le second en 1999 au sud de la capitale. Aujourd'hui, le groupe gère 4 hypermarchés dans ce pays.

PHILIPPINES :

↪ **Casino** : le groupe a signé en février 2000, un accord avec le philippin Uniwide (leader sur le créneau des hypermarchés) prévoyant l'achat par Casino, d'une participation majoritaire dans ce groupe de distribution alimentaire leader des hypermarchés aux Philippines. L'activité concernée comprend 10 hypermarchés et 5 réserves foncières.

URUGUAY :

↪ **Casino** : Casino possède 50% du groupe Disco en Uruguay : avec 23 magasins (dont 4 franchisés) et 9% de part de marché, Disco est le distributeur uruguayen numéro un. Casino compte fortifier son partenaire en ouvrant 4 hypermarchés et supermarchés pour 2002. Un événement majeur est venu marquer l'année 2000, c'est la prise de contrôle de Devoto par Disco. Devoto est la première chaîne de supermarchés du pays avec 21 supermarchés et est co-leader du marché uruguayen avec Disco. Le nouvel ensemble Disco+Devoto détient une part de marché nettement supérieure à la concurrence.

4. PRESENCE DES GROUPES DANS LES AUTRES ZONES :

DUBAÏ :

↪ **Carrefour** : Promodès a inauguré un hypermarché en 1995 dans le « Deïra City Centre » suite à une joint-venture avec le groupe Majid Al Futtaim qui a démarré l'exploitation d'un second hypermarché à Ajman.

MAROC :

↪ **Auchan** : L'ONA, partenaire d'**Auchan** au Maroc, a inauguré en novembre 1998 un troisième point de vente à Casablanca. Aujourd'hui, il détient 7 hypermarchés dans ce pays.

CONCLUSION :

De cette analyse des stratégies d'entreprises par pays, nous retiendrons que :

- ❖ Les pays émergents présentent des relais de croissance importants. « Les parts de marché sont moins coûteuses à acquérir dans des pays émergents que dans des pays matures comme la Belgique et la France », résume Gui De Vacleroy, administrateur délégué du groupe du groupe Delhaize « Le Lion » (Belgique). Les pays de l'Europe ont connu une forte implantation et sont aujourd'hui saturés, pour la plupart d'entre eux. Les groupes de distribution visent l'Amérique latine, où les marchés sont très prometteurs.
- ❖ En termes de zones géographiques, l'Europe a été la première destination des distributeurs français. Elle présente une relative proximité culturelle, et la possibilité de synergies au niveau des achats grâce au marché intérieur européen. En Allemagne, l'antériorité des hard-discounters, la réglementation restrictive sur les horaires d'ouverture et la culture alimentaire locale n'ont pas permis d'imposer le modèle de l'hypermarché : c'est le discount de proximité qui répond le mieux à l'environnement du pays. Les dirigeants des entreprises -avec lesquels nous avons pu avoir des entretiens-, considèrent que la réglementation en Allemagne est difficile, le mode de vie est très différent de celui de la France et que l'Allemagne est déjà un pays saturé commercialement.
- ❖ Un choix de partenariat est préconisé pour l'implantation en Asie. Les pays asiatiques ont un mode de vie et des habitudes très différents de ceux de l'Europe. Un partenariat s'avère nécessaire pour bénéficier de la connaissance du marché par les partenaires.
- ❖ Un fort développement est observé en Amérique latine par rachat ou joint-venture.

- ❖ L'implantation aux Etats-Unis est devenue rare et les formats ne sont pas les mêmes qu'en Europe. Les distributeurs ont connu des échecs aux Etats-Unis du fait d'un mode de vie très différent, auquel ils n'ont pas adapté leurs formules.

Les tableaux suivants présentent les différentes zones d'implantation des groupes.
Pour plus de détails, voir l'annexe4 p504 .

IMPLANTATION DES DIFFERENTS GROUPES EN EUROPE

| Pays d'Europe | Carrefour | Auchan | Casino | Intermarché | Cora | PPR | Castorma | Leroy Merlin | 3 Suisses |
|--------------------|-----------|--------|--------|-------------|------|-----|----------|--------------|-----------|
| Allemagne | | | | | | | | | |
| Autriche | | | | | | | | | |
| Belgique | | | | | | | | | |
| Danemark | | | | | | | | | |
| Espagne | | | | | | | | | |
| Grèce | | | | | | | | | |
| Hongrie | | | | | | | | | |
| Italie | | | | | | | | | |
| Luxembourg | | | | | | | | | |
| Pays-Bas | | | | | | | | | |
| Pologne | | | | | | | | | |
| Portugal | | | | | | | | | |
| Royaume-Uni | | | | | | | | | |
| Slovaquie | | | | | | | | | |
| Suisse | | | | | | | | | |
| République Tchèque | | | | | | | | | |
| Turquie | | | | | | | | | |



Implantation dans le pays

IMPLANTATION DES DIFFERENTS GROUPES EN ASIE

| Pays d'Asie | Carrefour | Auchan | Casino | Intermarché | Cora | PPR | Castorma | Leroy Merlin | 3 Suisses |
|-------------|-----------|--------|--------|-------------|------|-----|----------|--------------|-----------|
| Chine | | | | | | | | | |
| Corée | | | | | | | | | |
| Indonésie | | | | | | | | | |
| Japon | | | | | | | | | |
| Malaisie | | | | | | | | | |
| Singapour | | | | | | | | | |
| Taiwan | | | | | | | | | |
| Thaïlande | | | | | | | | | |
| Vietnam | | | | | | | | | |



Implantation dans le pays

IMPLANTATION DES DIFFERENTS GROUPES EN AMERIQUE

| Pays d'Amérique | Carrefour | Auchan | Casino | Intermarché | Cora | PPR | Castorma | Leroy Merlin | 3 Suisses |
|-----------------|-----------|--------|--------|-------------|------|-----|----------|--------------|-----------|
| Antilles | | | | | | | | | |
| Argentine | | | | | | | | | |
| Brésil | | | | | | | | | |
| Canada | | | | | | | | | |
| Chili | | | | | | | | | |
| Colombie | | | | | | | | | |
| Etats-Unis | | | | | | | | | |
| Mexique | | | | | | | | | |
| Uruguay | | | | | | | | | |
| Venezuela | | | | | | | | | |

IMPLANTATION DES DIFFERENTS GROUPES EN AFRIQUE

| Pays d'Afrique | Carrefour | Auchan | Casino | Intermarché | Cora | PPR | Castorma | Leroy Merlin | 3 Suisses |
|------------------------|-----------|--------|--------|-------------|------|-----|----------|--------------|-----------|
| Afrique sub saharienne | | | | | | | | | |
| Maroc | | | | | | | | | |



Implantation dans le pays

Nous remarquerons bien, par les tableaux précédents, une forte présence en Europe par rapport aux autres continents, notamment l'Afrique. L'Amérique vient en deuxième position, suivie de l'Asie où les distributeurs ont commencé à faire leurs percées.

Nous observerons également que le groupe Carrefour est implanté dans de nombreuses régions du monde, le groupe Pinault-Printemps-Redoute est le plus internationalisé : il est présent sur les cinq continents.

Il est clair aussi que les pays d'Europe sont saturés en général. Tous les groupes y sont présents.

L'annexe4 p504 donne plus de détails sur l'implantation des groupes de distribution dans le monde par leurs formats.

II.4. FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INTERNATIONALISATION

La récente accélération de l'internationalisation du commerce relève de plusieurs facteurs que nous présenterons dans ce qui suit :

- ❖ La saturation du marché domestique et l'instauration de contraintes réglementaires, jouent un rôle important dans la recherche de nouveaux marchés par les distributeurs.
- ❖ Les pays étrangers représentent un relais de croissance important.
- ❖ La grande distribution est globalement arrivée à maturité dans certains pays d'Europe occidentale.
- ❖ L'internationalisation est vitale : « dans ce métier, si l'on arrête de croître et d'investir, on disparaît : la croissance alimente le cash-flow, et le cash-flow alimente la croissance. La grande distribution sera globale ou ne sera pas. Il n'y aura pas beaucoup d'élus seuls ceux qui disposent d'une base, d'une assise nationale très forte survivront ». « La taille rapproche les distributeurs de leurs clients, et seules les grandes entreprises auront, dans le futur, faculté à gérer correctement les relations avec le consommateur », déclare Georges Plassat, Président du Directoire de Casino. Le prix que proposent les grandes surfaces pour un produit, dépend de son prix d'achat. Le prix d'achat, de son côté, est sensible aux volumes commandés, parce qu'acheter en grande quantité accroît le pouvoir de négociation du distributeur vis-à-vis de ses fournisseurs. Les distributeurs s'engagent dans une course à la taille critique pour réaliser des économies d'échelle, et pour renforcer leur pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs.

- ❖ L'élévation du niveau d'éducation du consommateur a contribué à la mutation des comportements d'achat. Cette éducation croissante est liée à la progression générale du niveau d'instruction, qui a augmenté la capacité du consommateur à collecter l'information, à mieux gérer son budget, à comparer les offres... Là, entre en jeu le rôle de la concurrence. Le consommateur se trouvant devant une diversité de choix, devient plus difficile, plus exigeant, plus critique, il réfléchit plus.
- ❖ La croissance est nécessaire à l'autofinancement.
- ❖ Les groupes français ont atteint des niveaux de taille, de puissance, de stratégie qui rendent réaliste une expansion internationale ambitieuse.
- ❖ Les fournisseurs accélèrent leur propre mondialisation.
- ❖ Les distributeurs cherchent à diversifier leurs risques-pays.
- ❖ Les distributeurs recherchent le leadership.

Une analyse du secteur de la distribution et des cas présentés nous a permis de mettre en évidence l'importance de certains points que nous avons approfondis grâce aux entretiens effectués avec des dirigeants des entreprises étudiées et d'autres entreprises. Ces idées se présentent comme suit :

- ❖ A partir de la fin des années 80, le développement en France des distributeurs -en particulier dans l'alimentaire- s'est fait principalement par l'acquisition d'autres groupes existants. Cette acquisition commence -dans la majorité des cas- par une prise de participation majoritaire se terminant par une absorption totale quelques années plus tard. Cette acquisition s'est faite pour plusieurs objectifs, les plus importants à nos yeux sont :

1. L'expansion n'étant plus possible avec les différentes lois régissant les

nouvelles ouvertures.

2. Une volonté d'expansion pour augmenter la taille.
3. Une diversification des formats.

- ❖ Les distributeurs visent la quête absolue d'une taille critique (non définie) ou plutôt une taille qui leur permettrait d'exister à l'échelon international.
- ❖ Dans les marchés encombrés et difficiles à conquérir et où la concurrence est vive, le distributeur accède par un rachat ou une participation majoritaire (se terminant par un rachat total quelques années plus tard) d'un des cinq premiers groupes sur le marché.
- ❖ Les joint-ventures sont préconisées par le distributeur mais seulement pour cause de nécessité de marché, c'est à dire pour capitaliser sur l'expérience du partenaire et sa connaissance du marché, sa puissance d'achat et pour gagner du temps dans un environnement très concurrentiel.
- ❖ Les joint-ventures ne durent pas très longtemps, elles se terminent souvent par le rachat de la part du partenaire, d'où l'explication d'une prise de participation majoritaire dès le départ.
- ❖ L'expérience internationale et la connaissance des marchés est un atout très important dans la politique de développement des groupes et vice versa : l'inexpérience est un handicap sérieux qui aboutit souvent à des échecs au départ dans le choix du marché et des méthodes de développement.
- ❖ Le savoir-faire français n'est pas automatiquement adaptable au consommateur étranger. Il est conseillé de développer un format spécifique aux attentes locales du pays d'accueil.

- ❖ Le concept d'hypermarché n'est pas exporté tel qu'il existe en France mais est souvent adapté aux besoins et habitudes des consommateurs locaux.
- ❖ Les distributeurs s'intéressent aux marchés à forte croissance et à pouvoir d'achat minimum.
- ❖ Les distributeurs qui ne se sont pas lancés très tôt dans l'internationalisation accélèrent leur développement à l'international et les distributeurs présents très tôt à l'international diversifient leurs zones d'implantation et visent une activité internationale avec un leadership incontesté sur les marchés où ils sont présents.
- ❖ Un effet d'entraînement des enseignes très apparent vu que le distributeur a privilégié pour son développement à l'international l'Europe au départ -pour sa proximité culturelle et géographique et les différentes facilités qu'a données le Marché Unique-, et les autres marchés d'Amérique du sud et d'Asie aujourd'hui, après que s'y soient installés les précurseurs tels que Carrefour et en aient souligné l'intérêt.
- ❖ Le distributeur cherche à renforcer ses positions dans les marchés où il est déjà présent avant de se lancer à la conquête d'autres marchés pour bénéficier des avantages dus à l'effet de taille.
- ❖ Le distributeur ressent la vivacité de la concurrence en premier lieu dans les conditions d'achat auprès des fournisseurs.
- ❖ L'effet de taille est recherché par le distributeur pour améliorer ses conditions d'achat auprès des fournisseurs, d'où l'amélioration de son volume de vente.
- ❖ L'internationalisation est nécessaire pour bénéficier de conditions d'achat meilleures.

- ❖ Les alliances et les regroupements deviennent nécessaires pour accélérer le développement et atteindre du fait une taille critique.
- ❖ Le distributeur diversifie ses modes de développement à l'international -malgré son fort penchant pour la propriété totale de ses filiales- pour accélérer la pénétration des marchés visés.
- ❖ La volonté des dirigeants de s'internationaliser joue un rôle important dans le développement à l'étranger.
- ❖ Le distributeur -dans le cas de la distribution à dominante alimentaire- se recentre aujourd'hui sur son métier d'origine en cédant ses différentes participations, hors de son métier de base.

Après cette analyse de l'état de l'art de l'internationalisation des entreprises, nous entamerons la seconde partie de notre travail de recherche. Cette partie sera consacrée à la présentation du compte-rendu des entretiens et l'analyse des résultats du questionnaire. Nous y présenterons d'abord la méthodologie de notre travail et nos hypothèses.

PARTIE EMPIRIQUE

INVESTIGATION DU TERRAIN

INTRODUCTION :

La deuxième partie de notre travail de recherche est la partie empirique. Elle sera divisée en quatre chapitres :

1. La méthodologie et les hypothèses de travail. Ce chapitre détaillera notre méthodologie c'est à dire les différentes méthodes utilisées dans ce travail de recherche qui sont : les études de cas, les entretiens et le questionnaire. Nous présenterons ensuite les différentes hypothèses de travail.
2. Les compte-rendus des entretiens et l'analyse des résultats du questionnaire. Le deuxième chapitre exposera un compte-rendu généralisé des entretiens effectués auprès de dirigeants d'entreprises du secteur de la distribution et présentera une étude des variables contenues dans le questionnaire et leur analyse une par une.
3. Et enfin l'analyse des hypothèses. Ce chapitre analysera les hypothèses proposées dans le premier chapitre de cette partie, par rapport aux différentes méthodes d'investigation.

Avant d'entamer le premier chapitre qui détaillera notre méthodologie de travail, nous présenterons l'intérêt de la recherche théorique, méthodologique et pratique. Nous donnerons ensuite un bref rappel de notre problématique.

INTERET POUR LA RECHERCHE THEORIQUE :

Nous pensons qu'une étude préalable de l'état de l'art est nécessaire à tout travail de recherche. Elle est générale au départ dans le but de pouvoir définir clairement et approfondir la problématique de recherche. Elle sera plus ciblée ensuite -la problématique étant mieux cernée- et elle consistera à analyser les différentes théories et travaux de recherche ayant trait à la problématique, leurs méthodes, leurs résultats et leurs limites.

La recherche théorique nous a permis de connaître les différentes théories ayant trait à l'internationalisation des entreprises et les différents travaux effectués dans ce sens. Elle nous a donné également la possibilité d'avoir une idée approfondie sur les résultats de travaux de recherche antérieurs au nôtre, de ressortir les variables communes avec notre travail.

Dans notre travail de recherche, la recherche théorique a contribué à résumer toutes les recherches qui ont étudié le phénomène de l'internationalisation, voir les limites de ces recherches pour pouvoir les enrichir d'une part et s'en enrichir d'autre part, afin de tenter d'aboutir à un nouvel essai de théorisation. Notre problématique de départ a été basée sur la constatation de l'insuffisance des recherches dans le domaine de l'internationalisation du secteur de la distribution et l'insuffisance des explications données par les théories existantes étant plutôt axées sur le secteur industriel. Par ailleurs, aucun essai de modélisation à ce jour et à notre connaissance, n'a été réalisé dans le but d'analyser les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise de distribution. Notre but a été d'essayer de combler cette lacune théorique. Bien que ce soit un sujet d'actualité, aucune nouvelle théorie n'est venue enrichir l'état de l'art sur ce sujet.

INTERET POUR LA RECHERCHE METHODOLOGIQUE :

La recherche méthodologique est une suite de méthodes d'investigation ou de recherche complémentaires. La connaissance de ces méthodes d'investigation ne peut qu'enrichir le travail de recherche puisqu'elle permet de bien le cadrer.

C'est justement après une lecture approfondie d'ouvrages sur les différentes recherches en gestion et en sciences sociales que nous avons pu cerner la méthodologie adéquate à notre recherche.

Après une étude de l'état de l'art, les variables théoriques explicatives du phénomène de l'internationalisation ont été extraites. Rappelons que ces variables ont touché le secteur industriel. La vérification de ces variables a engendré une étude sur le terrain visant au départ une vérification de ces variables théoriques et leur application dans le secteur d'étude qui est le secteur de la distribution. La méthode d'investigation de départ a été les entretiens. Là également, la recherche méthodologique nous a permis de faire le choix entre les différents types d'entretiens pour trouver le type adéquat à notre étude. Les entretiens effectués, de nouvelles variables ont vu le jour, leur degré d'importance variant selon les entretiens et les personnes interrogées. Un questionnaire s'est donc imposé pour délimiter le degré d'importance des nouvelles et anciennes variables. La recherche méthodologique nous a également été de grand secours dans cette phase de construction du questionnaire et également dans la phase du dépouillement des réponses.

Nous avons essayé dans notre travail d'associer plusieurs méthodes de recherche complémentaires et enrichissantes. Notre travail est donc le résultat d'une lecture approfondie des différentes méthodes de recherche. Il présente de ce fait une richesse d'informations qu'il renferme sur les entreprises, sur la conduite des entretiens et sur l'élaboration du questionnaire. Il donne également un modèle de grille d'entretien et un modèle de questionnaire (voir annexe 6 p520 et annexe 7 p524).

INTERET POUR LA RECHERCHE PRATIQUE :

Nous pensons que la recherche pratique est primordiale pour tester les variables théoriques empiriquement, pour valider ou infirmer les hypothèses, pour analyser l'évolution pratique des entreprises. La recherche pratique est non seulement complémentaire à la recherche théorique mais vitale vu qu'elle teste, valide ou infirme, apporte des résultats à la recherche théorique.

Dans notre étude, la recherche pratique a été nécessaire puisque étant riche de données, de faits et d'événements marquant la vie des entreprises. Les résultats et conclusions de notre étude pratique résultant de l'analyse de cas d'entreprises, d'entretiens effectués avec des dirigeants et d'un questionnaire envoyé aux entreprises du secteur de la distribution, constituent une étude riche pour les entreprises intéressées par l'activité internationale.

Notre travail de recherche étant riche de plusieurs méthodes d'investigation entre autres les études de cas, les entretiens et un questionnaire permettra aux entreprises désirant exercer ou exerçant déjà une activité à l'international de mieux cerner ce fait, de connaître les atouts et handicaps de leur entreprise face au phénomène de l'internationalisation, de voir le meilleur choix concernant les modes de leur implantation à l'étranger.

Notre recherche empirique complétée par la recherche théorique, a abouti à la construction d'un modèle pouvant résumer le phénomène d'internationalisation du distributeur.

Les entreprises industrielles pourront trouver dans ce travail une explication au phénomène de l'internationalisation dans leur secteur à travers l'étude théorique qui est riche en théorie et travaux de recherche effectués dans ce sens. Ces études sont non seulement basées sur le secteur industriel mais elles visent l'explication des déterminants de l'internationalisation des entreprises industrielles. Ces théories se sont

développées au fur et à mesure du développement des entreprises. Hier, elles analysaient l'exportation de produits, aujourd'hui, elles parlent de mondialisation de la production avec un déplacement des capitaux et des hommes.

Quant aux entreprises de distribution, elles bénéficient par le biais de ce travail d'une partie empirique riche et qui englobe :

- Des études de cas donc, des informations sur les entreprises du secteur concernant leur évolution nationale et internationale. Cette étude présente un historique détaillé du développement du secteur de la distribution française en France et à l'étranger. Les études de cas permettent également de différencier les zones d'implantation, par une analyse de l'internationalisation des entreprises par pays : une analyse qui a été testée par le biais du questionnaire.
- Un compte-rendu de 26 entretiens effectués avec des dirigeants d'entreprises du secteur de la distribution. Ces entretiens donnent une opinion très riche de l'internationalisation puisque ils ont ciblé en particulier des dirigeants s'occupant du développement international des entreprises. Nous avons résumé ces entretiens sous un compte-rendu généralisé par respect de la confidentialité promise à nos interlocuteurs.
- Une analyse des résultats par questionnaire, ce qui complète les analyses précédentes découlant des études de cas et des entretiens. Les réponses du questionnaire ont également été codées par mesure de confidentialité, mais elles apportent des informations plus ciblées et plus directes. En plus, elles recouvrent des entreprises différentes du secteur :
 - ✓ Des succursalistes.
 - ✓ Des grandes surfaces alimentaires.
 - ✓ Des grandes surfaces spécialisées.
 - ✓ De la vente par correspondance.
 - ✓ Un grand magasin.
 - ✓ Un magasin populaire.
 - ✓ Un groupe multiformat.

RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE :

Comme il a été souligné dans le chapitre d'introduction générale, notre problématique tourne autour de la recherche sur les déterminants de l'internationalisation des entreprises. Le secteur de recherche choisi est le secteur de la grande et moyenne distribution.

Le phénomène de l'internationalisation des entreprises est un phénomène d'actualité très important qui relève plusieurs interrogations entre autres le pourquoi et le comment de l'internationalisation. Hier, on parlait d'exportation, aujourd'hui on parle de mondialisation.

Notre question principale est le pourquoi de l'internationalisation des entreprises.

- ↪ Pourquoi les entreprises s'internationalisent-elles ?
- ↪ Quelles sont les principales variables qui poussent les entreprises à investir en dehors de leur pays d'origine ?
- ↪ Que recherchent les entreprises sur les marchés d'accueil ?
- ↪ Quelles variables sur le marché d'origine poussent les entreprises à dépasser leurs frontières ?
- ↪ Comment les entreprises s'internationalisent-elles ?
- ↪ Quels sont les modes d'implantation choisis par les entreprises pour leur implantation à l'étranger ?
- ↪ Quelles sont les variables influant le choix du mode d'implantation à l'étranger ?
- ↪ Quels sont les modes d'implantation pour une internationalisation réussie ?

Les questions principales de notre recherche étant le pourquoi et le comment débouchent sur les questions de fond mentionnées ci-dessus qui ont permis d'aller rechercher les variables déterminantes de l'internationalisation des entreprises et du choix du mode d'internationalisation.

Le secteur de recherche choisi est le secteur de la grande et moyenne distribution qui a connu d'importantes mutations durant la dernière décennie et qui vit de jour en jour un développement très rapide au niveau continental, voire mondial. Les entreprises de distribution implantent aujourd'hui des filiales à l'étranger tous les jours.

Le but de ce travail est donc :

- D'enrichir d'une part la littérature sur l'internationalisation des entreprises en tentant une théorie de l'internationalisation des entreprises par un modèle basé sur l'internationalisation du secteur de la distribution.
- D'aider les entreprises à mieux cerner le phénomène de l'internationalisation, les atouts et les handicaps pour réussir à l'international.

Notre étude a ciblé toutes les entreprises de distribution. Les études de cas ont été plus riches pour certaines (grands groupes à dominante alimentaire) en fonction des données disponibles. Les entretiens ont été effectués avec des dirigeants du secteur répartis comme suit :

- 5 entretiens dans des entreprises de distribution alimentaire.
- 13 entretiens dans la distribution spécialisée.
- 4 entretiens dans la vente par correspondance.
- 3 entretiens dans les grands magasins.
- 1 entretien dans un bureau d'étude et de consulting.

Concernant le questionnaire, il a été envoyé à toutes les entreprises du secteur de la distribution ayant au moins une filiale à l'étranger, c'est à dire 64 entreprises au total. Nous avons eu 17 réponses traitables dont :

- 4 réponses d'entreprises succursalistes.
- 4 réponses d'entreprises de distribution spécialisée.
- 4 réponses d'entreprises de vente par correspondance.
- 2 réponses d'entreprises de distribution alimentaire.

- 1 réponse d'un grand magasin.
- 1 réponse d'un magasin populaire.
- 1 réponse d'un groupe multiformat.

Nous présenterons dans ce qui suit la méthodologie de notre travail de recherche, avec les différentes méthodes appliquées et ensuite, nos hypothèses.

CHAPITRE I

METHODOLOGIE ET HYPOTHESES DE TRAVAIL

INTRODUCTION :

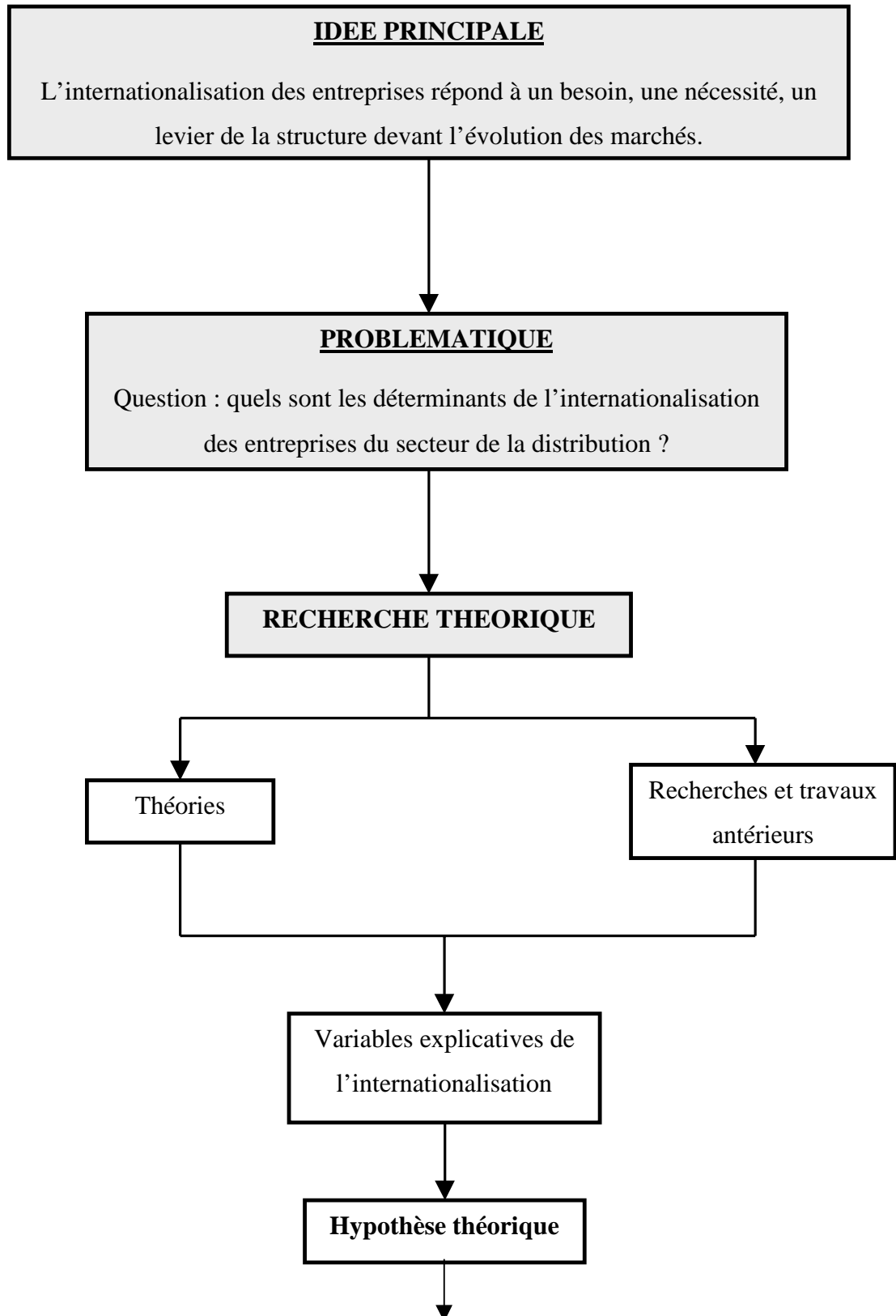
Nous présenterons dans ce chapitre les détails de notre méthodologie et nos hypothèses de travail.

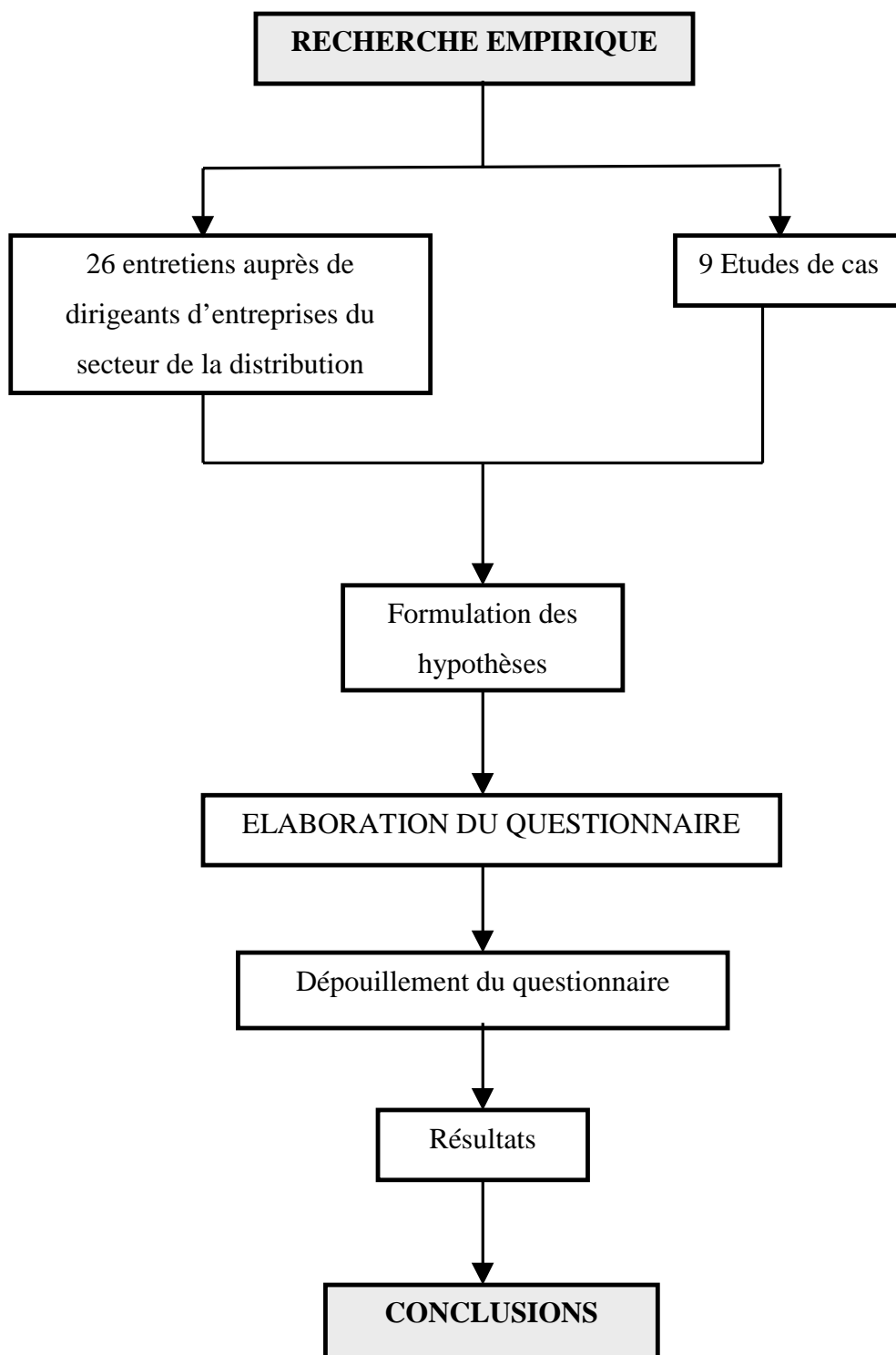
Nous commencerons par présenter notre méthodologie qui est composée de plusieurs trois méthodes d'investigation :

- Des études de cas.
- Des entretiens.
- Un questionnaire.

Nous détaillerons, dans ce qui suit, ces différentes méthodes : leur déroulement, comment elles ont été abordées et ensuite, nous présenterons les hypothèses. Nous commencerons néanmoins, par tracer notre méthodologie sous un schéma récapitulatif qui se présente comme suit :

I.1. METHODOLOGIE





L'approche empirique vient tester les variables extraites de la littérature. Une recherche théorique nous apparaît invalide si elle n'est pas testée sur le terrain. D'autre part, vu que nous proposons un modèle dans notre travail, l'objectif de la recherche empirique est de le tester, de valider ou d'infirmer les hypothèses proposées après l'analyse effectuée de la littérature, des études de cas et des entretiens.

L'ensemble des activités (littérature, recueil de données, analyses...) ont été menées simultanément durant tout le processus de recherche. Un retour à la littérature a été indispensable durant tout le processus. L'analyse du secteur de la distribution française nous a fait apparaître une nouvelle vision sur l'internationalisation de ce secteur inexistante dans l'approche théorique, ce qui nous a ensuite poussés vers le test de nouvelles variables au cours des entretiens effectués. Des recherches bibliographiques sont venues compléter notre revue de littérature précédente vu que la question étudiée présentait dès lors de nouveaux aspects touchant un secteur spécifié. La collecte de données complémentaires après le début du travail d'analyse a été nécessaire dans le cadre de la recherche par étude de cas : des données plus récentes concernant les variables telles que le chiffre d'affaires, le résultat net, le résultat à l'étranger, les nouvelles ouvertures... d'une part et les rapports de gestion plus récents ont été consultés pour voir les éventuels changements et mutations qui ont touché les entreprises.

Nous avons opté pour une association de plusieurs de sources de données pour compléter et valider l'information recueillie.

Nous avons donc associé plusieurs méthodes d'investigation. Comme nous le verrons un peu plus loin, le travail de terrain nous a beaucoup aidé dans l'élaboration des hypothèses et pour éclaircir les variables composant notre modèle. Le questionnaire est venu compléter notre recherche qualitative par validation ou infirmation des hypothèses.

Notre point de départ de la recherche a été une méthode hypothético-déductive. Nous avons extrait de l'état de l'art des variables que nous dans le but de les tester sur les entreprises de notre secteur de recherche. La recherche sur le terrain a donné la formulation d'hypothèses complémentaires. Nous pouvons dire que les variables extraites de la littérature ont été une aide à la réflexion et à la structuration de la première grille d'entretien, à laquelle nous avons effectué des modifications vu les réponses riches que nous avons pu observer et l'apparition de nouvelles variables.

L'aboutissement de la recherche sous forme d'hypothèses que nous avons présentées sous forme de modèle -que nous considérons comme un essai de théorisation- est pour nous le matériau à partir duquel nous avons tenté d'apporter une réponse à notre question initiale présentée dans notre problématique.

Notre approche a été celle la plus fréquemment utilisée en management : un certain nombre d'hypothèses que nous avons formulées présentant en elles-mêmes des liens de causalité entre les variables les composant, des liens que nous avons ensuite testés.

Au cours de la période exploratoire, nous avons cherché à réunir toutes les informations concernant l'internationalisation des entreprises du secteur de la distribution :

- Etude de la littérature concernant le secteur de la distribution : l'historique, les évolutions...
- Etudes de cas et analyses de documents internes aux entreprises.
- Des entretiens avec des dirigeants.

En résumé, nous pouvons dire que notre méthodologie s'est imposée en elle-même pour pouvoir répondre à notre problématique sans négliger aucune source d'informations pouvant nous être utile.

L'intérêt de l'utilisation de plusieurs sources d'informations est évident dans notre cas, cette diversité nous a permis d'enrichir nos hypothèses d'une part, d'en accentuer

certaines et d'en rejeter d'autres -que nous pensions importantes et qui se sont révélées dépassées- d'autre part. Le questionnaire quant à lui a permis la vérification des hypothèses avancées.

Selon Alex Mucchielli, « les résultats qualitatifs sont étayés, après retour sur le terrain, par une quantification. Nous arrivons donc à des résultats chiffrés. L'enquête est « confirmée » de ce point de vue »¹.

De la sorte, nous avons un corps d'hypothèses construit par :

- L'étude des théories ayant trait à notre problématique.
- L'étude du secteur de la distribution.
- Les études des différents cas.
- Les comptes-rendus d'entretiens.

LES ETUDES DE CAS :

Les études de cas ont porté sur 9 expériences d'internationalisation :

1. Le groupe Carrefour-Promodès.
2. Le groupe Auchan.
3. Le groupe Casino.
4. Le groupe Pinault-Printemps-Redoute.
5. Le groupe ITM Entreprises.
6. Le groupe Cora.
7. Le groupe Castorama.
8. Le groupe Leroy merlin
9. Le groupe 3 Suisses.

Le choix des entreprises a été basé sur l'accès aux informations : nous avons commencé par prendre des notes sur les différentes entreprises (sans sélection) dont les renseignements se répétaient dans la presse. Nous avons essayé de viser les

¹ Alex Mucchielli. Les méthodes qualitatives, 1991.

différentes entreprises de distribution alimentaire, spécialisée, VPC... malgré l'inexistence suffisante d'informations. Nous avons présenté 9 études de cas, les entreprises les plus fouillées et sur lesquelles nous avons trouvé suffisamment d'informations. Les 9 études de cas ont été réalisées avec des données bibliographiques, différentes revues, entre autres LSA (Libre Service Actualités), les rapports annuels des groupes étudiés. Une analyse de ces études de cas a mis en évidence certaines variables que nous avons proposées dans nos hypothèses.

Nous pensons que les études de cas nous ont été nécessaires pour analyser le développement à l'international des entreprises étudiées et ceci nous a permis également d'enrichir notre grille d'entretien avec de nouvelles interrogations plus ciblées. Nous pensons également qu'une étude de cas retrace en détail l'évolution du développement de l'entreprise. Nous le remarquerons d'ailleurs dans les facteurs explicatifs de l'internationalisation, et les suppositions que nous en avons extraites (voir p138). L'analyse des cas donne aussi la possibilité de voir l'évolution par dates pour pouvoir ensuite comparer ces dates et périodes tant avec d'autres cas qu'avec l'évolution de la conjoncture en France et pouvoir vérifier les hypothèses ou les suppositions.

L'étude de cas nous a permis de saisir l'entreprise dans le temps et de la comprendre de façon profonde. Nos études de cas relatent l'historique de l'entreprise, son développement : ces informations ont fait apparaître les différentes périodes de son développement à l'étranger, de ses alliances, ses fusions-acquisitions et enfin ses modalités d'implantation à l'étranger.

L'objectif visé en réalisant ces études de cas est de cerner en profondeur le processus d'internationalisation afin de comprendre son pourquoi et de voir le poids et l'importance diachronique du développement international dans l'histoire et la stratégie des entreprises. Nous n'avons pas hésité à remonter loin dans le passé des entreprises, à leur création pour pouvoir mieux voir les décisions prises au sein de l'entreprise au fur et à mesure de son évolution. Nous ne nous sommes pas seulement

limités aux informations ayant trait au développement international et aux pays d'implantation mais nous avons essayé d'étudier les entreprises de tous les côtés : l'étude de cas étant un moyen d'analyse, nous avons cherché à réunir toutes les informations concernant ces entreprises.

En résumé, nous pensons que l'étude de cas est appropriée dans le cas de notre recherche vu que nous souhaitons répondre au pourquoi de l'internationalisation, ce qui veut dire l'analyse de causalités et donc la nécessité d'enchaînement d'événements dans le temps.

« L'étude de cas permet d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte »¹. Frédéric Wacheux.

Une analyse des études de cas présentées (voir p139) nous a permis de mettre en évidence l'importance de certains points que nous avons approfondis grâce aux entretiens effectués et par le biais du questionnaire.

LES ENTRETIENS :

Avant d'aborder les entretiens, nous avons recensé les différentes techniques existantes. Nous en avons relevé trois dans la littérature :

- L'entretien non-directif
- L'entretien semi-directif
- L'entretien directif

Nous pensons qu'un entretien directif pourrait limiter les réponses d'un côté et surtout gêner les personnes interviewées d'un autre côté, ce qui les pousserait à refuser de répondre ou à donner des réponses floues. Aussi, proposer un entretien non directif signifierait une durée de temps illimitée, ce qui pourrait pousser l'interlocuteur à

¹ Frédéric Wacheux. Méthodes qualitatives et recherche en gestion, 1996.

refuser l'entretien ou à le limiter ou l'interrompre et du fait cela pourrait poser un biais sur les thèmes vus. Par ailleurs, nous avons rencontré dans la majorité des cas des personnes s'occupant du développement international mais aussi de ressources humaines, de management..., ce qui nous a encouragé à opter pour un entretien semi-directif pour éclairer nos interlocuteurs d'une part et les laisser en même temps libres dans leurs réponses. L'entretien semi-directif est à la fois souple et contrôlé.

Les demandes d'entretien ont été envoyées à des personnes dirigeantes dans des entreprises du secteur de la distribution, toutes formes variées : distribution alimentaire, spécialisée... Les entretiens préliminaires nous ont été bénéfiques puisqu'ils nous ont donné une vision plus claire et très actualisée sur la situation des entreprises du secteur. Nos hypothèses en ont été plus enrichies, plus complétées.

Nous avons préparé pour chaque entreprise interviewée une fiche de renseignements, un petit historique de son développement à l'étranger pour pouvoir poser au cours des entretiens les questions les plus pertinentes concernant les événements marquants de son évolution. Cette fiche a été élaborée à partir d'articles de presse et de rapports de gestion des entreprises quand nous en disposions.

Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 2h30. La première grille d'entretien a été testée auprès de quelques dirigeants. Cette phase a permis de voir la réaction des dirigeants aux questions, de voir s'il y avait des questions manquantes et surtout s'il y avait des biais dans la compréhension des questions afin de pouvoir y introduire des modifications. Notre grille (voir annexe 6 p520) s'articule autour des thèmes suivants :

- Le secteur de la distribution en général.
- Les événements marquant l'histoire de l'entreprise.
- Les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise.
- Les modalités de l'internationalisation de l'entreprise.
- Les objectifs de l'entreprise en matière d'internationalisation.

Nous avons clôturé nos entretiens par une question demandant à l'enquêté si nous avons omis de poser une question pertinente ou s'il y avait une question qui l'avait gêné. Ces questions ont généré dans certains cas des réponses qui n'avaient pas figuré dans l'entretien ; ce qui nous a permis une fois de plus de revoir notre grille, de changer la position d'une question ou sa formulation si elle s'avérait incompréhensible. (Dans le même but, un commentaire libre a été rajouté à la fin du questionnaire).

En résumé, l'entretien dans le cas de notre recherche a eu plusieurs fonctions :

- Dans la phase exploratoire, il a permis de vérifier la pertinence des hypothèses de recherche proposées.
- Vérifier les hypothèses formulées à partir de la recherche théorique et du fait tester la problématique.
- Vérifier qu'il n'y avait aucune donnée manquante.
- Formuler les hypothèses de travail.
- Apporter les données nécessaires à la construction du questionnaire telles que :
 - Variables.
 - Items ou réponses possibles aux questions.

L'attitude non-directive dans l'entretien de recherche nous a permis également de proposer en même temps d'autres questions pour éclairer les réponses ou les expliciter et recueillir ainsi des données nouvelles. A la fin de l'entretien, nous avons parlé à nos interlocuteurs d'un éventuel questionnaire pour les préparer à y répondre et avoir en quelque sorte l'assurance de la réponse du fait du face à face et augmenter notre taux de réponse.

Après une troisième relance des demandes d'entretiens, nous n'insistâmes plus vu la limite du temps et une constatation d'une certaine saturation, les comptes-rendus se ressemblant fortement pour les derniers d'entre eux.

Lors des entretiens, quelques exceptions se sont manifestées, des variables paraissant importantes lors d'un entretien pour la personne interviewée. Nous essayâmes de les réinclure dans les entretiens qui suivirent (et dans le questionnaire si l'importance se révélait forte) pour voir jusqu'où nous pouvions les généraliser. Certaines données ont été complètement supprimées vu qu'elles ne signifiaient rien pour les autres interviewés et certaines ont été reprises dans le questionnaire pour tester leur degré de fiabilité.

Chaque entretien a été transcrit et retranscrit après l'entretien verbal, et réétudié et analysé par la suite. Nous avons tenu à ne pas publier les compte-rendus par respect de la confidentialité promise aux personnes interviewées. Néanmoins, nous avons analysé une synthèse que nous aborderons sous un compte-rendu généralisé des entretiens (voir p187). L'analyse de contenu des entretiens a déterminé les variables. Un questionnaire (voir annexe 7 p524) a été élaboré avec toutes ces données d'analyse. Les données concernant notre recherche se sont vues augmenter de volume, de variété. Les entretiens retranscrits, un compte-rendu élaboré, les différentes variables ont été codées et des matrices ont été construites (comportant les différentes variables codées en colonnes et les répondants en lignes) pour tester la reproductibilité des réponses. La recherche sur le contenu dans notre cas vise à montrer et à expliquer les liens de causalité existants entre les variables qui composent notre objet de recherche.

« De nombreux matériaux sont qualitatifs mais peuvent s'avérer d'excellents indicateurs de certaines situations ou variables »¹.

L'ensemble des entretiens fut codifié : des nouvelles catégories furent créées en fonction des nouveaux thèmes qui émergeaient d'autres entretiens. Les réponses furent comparées à celles issues du questionnaire.

¹ Jean-Claude Usunier. « Introduction à la recherche en gestion ». 1993.

LE QUESTIONNAIRE :

Selon François De Singly¹, il faut mener de front trois choses pendant l'avant questionnaire :

1. Lire ce qui a été écrit auparavant sur le thème étudié, repérer la manière dont les chercheurs ont essayé antérieurement d'expliquer la conduite, leurs découvertes et leurs impasses.
2. Ecouter ce que les acteurs sociaux disent de leurs pratiques afin de se familiariser avec les pratiques à analyser. Il faut non seulement savoir comment parler aux individus, comment les interroger, mais aussi être sensible à la manière dont ils décrivent leurs activités. D'où la nécessité d'une pré-enquête par entretiens.
3. Elaborer progressivement une problématique, un questionnement théorique qui servira à la seconde phase, celle de la formulation du questionnaire.

Le questionnaire (voir annexe 7 p524) a recensé les questions les plus pertinentes des entretiens ainsi que des questions directes et fermées n'ayant pas été abordées lors des entretiens. Ce questionnaire a été le résultat d'un travail approfondi réalisé en plusieurs étapes.

Nous avons suivi toutes les étapes, c'est à dire une étude de l'état de l'art, des entretiens exploratoires, une analyse de contenu des entretiens. Nous avons également élaboré un pré-questionnaire que nous avons testé sur un échantillon de dix entreprises, ce qui nous a permis d'effectuer quelques modifications et l'élaboration enfin du questionnaire définitif.

Nous avons structuré tout d'abord nos variables issues des hypothèses. Il nous est apparu indispensable de diviser le questionnaire en quatre parties :

1. Une partie que nous avons appelée « généralités » comprenant les éléments de base de l'entreprise, nom, raisons sociale, effectifs, chiffre d'affaires, etc...

¹ F. De Singly. « L'enquête et ses méthodes », 1992.

2. Une partie « développement de l'entreprise » avec des questions sur le développement à l'étranger : nombre de filiales, nombre de pays d'implantation, mode d'implantation etc...
3. Une troisième partie sur « l'environnement international de l'entreprise » avec des questions sur les déterminants de l'internationalisation, les critères de choix des pays d'implantation, les objectifs de l'entreprise etc...
4. Une dernière partie « opinions » consacrée aux opinions des dirigeants concernant les actions menées contre la concurrence, l'importance de la taille critique et la définition personnelle du terme « internationalisation ».

Nous avons bien sûr tenu à commencer notre questionnaire par des questions faciles afin de mettre nos répondants en confiance et de mettre de ce fait les questions les plus délicates en plein corps. Notre but de ces questions assez directes a été bien sûr de réduire au minimum l'écart entre les indicateurs et les questions les traduisant. Cet écart permet de réduire le nombre de questions indirectes, d'avoir de ce fait des réponses plus fiables, et aussi de donner un aspect commode au questionnaire. Nous avons aussi respecté la liberté des répondants en introduisant des items tels que « autres réponses » et « ne sais pas » ainsi qu'un commentaire libre en fin du questionnaire. Nous n'avons pas omis non plus d'accompagner le questionnaire par une lettre d'introduction expliquant le but du questionnaire et assurant une confidentialité complète quant aux réponses. Ce questionnaire a été envoyé à toutes les entreprises du secteur de la distribution -ayant une filiale à l'étranger- sans exception. Le nombre de ces entreprises est de 64. Nous avons du faire deux relances c'est à dire trois envois au total -en dehors du premier envoi qui avait pour but de tester le taux de compréhension du questionnaire-, ce qui nous a permis de collecter un taux de réponses de 26,5%. Le chapitre III analysera les résultats du questionnaire. Ces résultats ont validé nos hypothèses et nous ont également permis de tester l'hypothèse déduite de l'analyse théorique.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les hypothèses de travail que nous analyserons ensuite dans le chapitre IV.

I.2. HYPOTHESES DE TRAVAIL

INTRODUCTION :

Nos hypothèses résultent de la recherche théorique et empirique :

- De la recherche théorique, nous avons extrait une hypothèse regroupant les différentes variables explicatives de l'internationalisation (voir la conclusion de la partie théorique p50). Rappelons que ces variables concernent le secteur industriel et que notre but est de les tester sur notre secteur d'étude, qui est celui de la distribution.

- La recherche empirique qui est basée sur les études de cas et les entretiens, a abouti à plusieurs analyses et conclusions d'où la construction de quatre grandes hypothèses se présentant comme suit :
 - La première hypothèse est relative aux déterminants de l'internationalisation des entreprises. Elle est divisée en trois sous-hypothèses.
 - La seconde hypothèse concerne également les déterminants de l'internationalisation des entreprises. Elle est divisée en six sous-hypothèses.
 - La troisième hypothèse est relative aux modalités d'implantation à l'étranger. Elle est divisée en deux sous-hypothèses.
 - La quatrième et dernière hypothèse concerne l'implantation en Algérie.

Pour résumer ces hypothèses, nous les avons présentées sous forme de schémas représentant les différentes variables et les relations entre elles.

L'HYPOTHESE THEORIQUE :

Rappelons que Julien Savary (voir l'approche de Julien Savary p39) a montré qu'il existait une corrélation positive entre la taille des entreprises et :

1. Leur taux d'exportation,
2. La fréquence d'existence d'une production à l'étranger,
3. L'intensité de cette multinationalisation, et
4. Leur rentabilité.

Julien Savary a utilisé le champ de l'économie industrielle pour son étude, nous essayerons de tester ses résultats empiriques sur le secteur de la distribution.

Nous rappellerons ensuite que dans notre synthèse théorique (p50), nous avons regroupé toutes les variables de l'internationalisation extraites de la littérature. Rappelons que ces variables ont été basées sur le secteur industriel et notre but est de les tester sur le secteur de la distribution. Ces variables ont constitué l'hypothèse théorique déduite de notre étude de l'état de l'art. Elles sont regroupées en deux familles de variables : variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) et variables relatives aux entreprises :

1. Les variables relatives aux avantages des marchés :

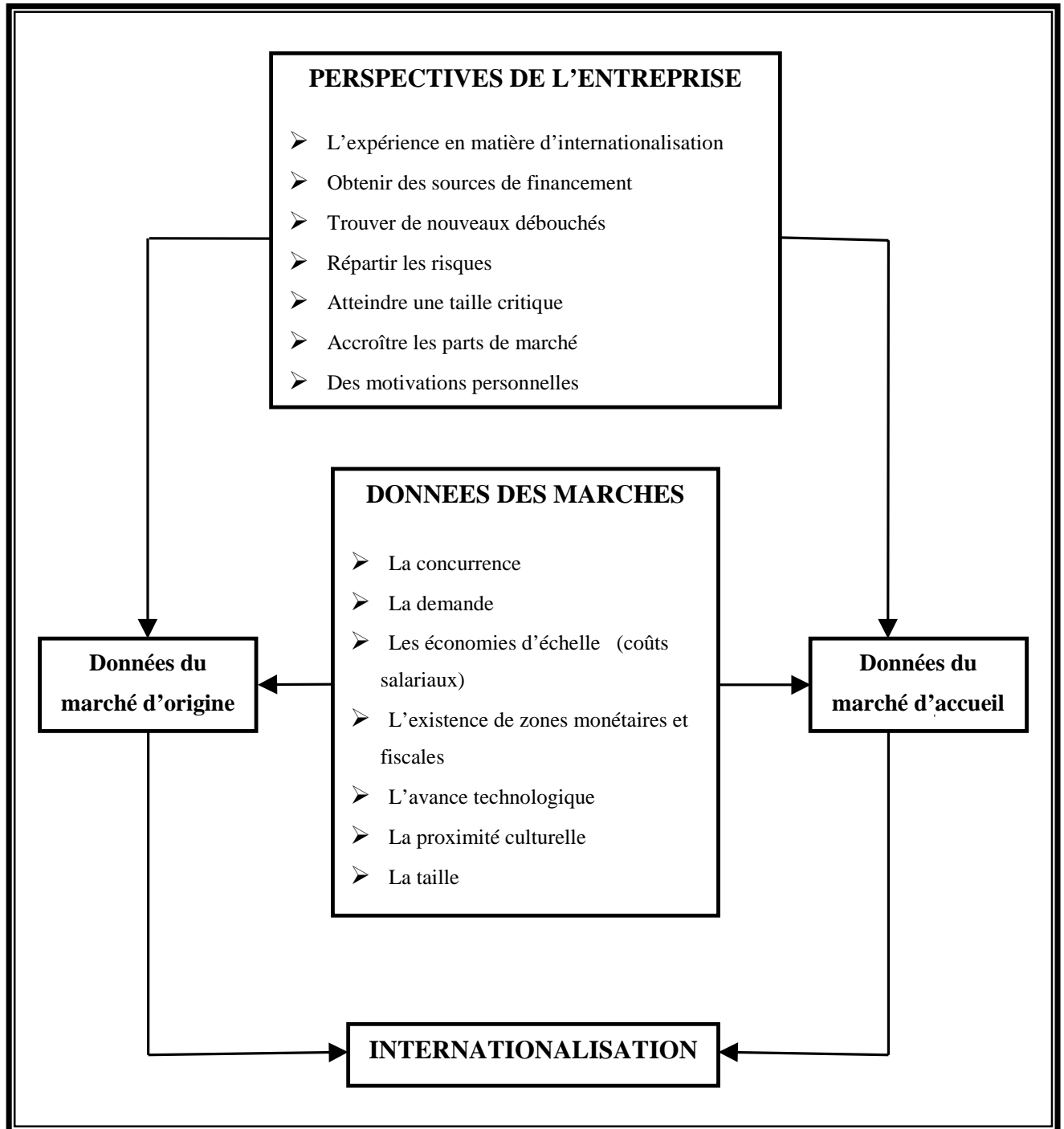
- La concurrence.
- La saturation du marché national.
- La quantité et qualité de la demande.
- Les économies d'échelle (coûts salariaux).
- L'existence de zones monétaires et fiscales.
- L'avance technologique.
- La proximité culturelle.
- La taille et le taux de croissance.
- Une stabilité économique, sociale et politique dans certains pays.

2. Les variables relatives à l'entreprise :

- Une multinationalisation antérieure.
- Obtenir des sources de financement.
- Une volonté de diversifier les risques.
- Une volonté d'atteindre la taille critique.
- Accroître les parts de marché.
- Des motivations personnelles.
- L'image de marque de l'entreprise.
- Se rapprocher du client.
- Des métiers par essence internationaux.

Si nous voulons schématiser le modèle résumant l'approche théorique de l'internationalisation ayant représenté la base de notre état de l'art, il se présentera comme suit :

SCHEMA DE L'HYPOTHESE THEORIQUE



Ce schéma révèle une relation directe entre l'entreprise et son environnement commercial, constitué par les différentes composantes des marchés (son marché d'origine et le marché d'accueil). Nous remarquerons également une relation entre les marchés et l'internationalisation. Cette hypothèse affirme que l'internationalisation des entreprises dépend directement des composantes des marchés.

Nous nous sommes posés les questions suivantes :

- Ce modèle est-il applicable au secteur de la distribution ?
- Ces variables ont-elles la même influence sur la décision d'internationalisation chez les entreprises du secteur de la distribution ?
- Ces variables sont-elles les seules à expliquer l'internationalisation dans le secteur de la distribution ?
- Existe-t-il d'autres variables étrangères à ce modèle et pouvant jouer un rôle dans la décision d'internationalisation du distributeur ?

L'HYPOTHESE 1 :

H₁. L'internationalisation du distributeur est le résultat d'une comparaison entre le marché d'origine et les marchés étrangers.

La première hypothèse analyse les déterminants majeurs de l'événement de l'internationalisation. Elle est composée de trois sous-hypothèses, expliquant les différents facteurs entrant dans la décision de l'internationalisation.

H_{1.1}. Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- ◆ La saturation du marché français est due à une forte concurrence (devenue plus nette depuis l'apparition des surfaces spécialisées).
- ◆ La saturation du marché français est due à la réglementation en vigueur. (Le rachat est devenu le mode de développement le plus fréquent en France depuis la nouvelle législation).
- ◆ L'accroissement de la concurrence a généré un consommateur de plus en plus exigeant.

La première sous-hypothèse explique l'internationalisation par la saturation du marché d'origine. Elle présente également les facteurs qui expliquent cette saturation du marché par les raisons suivantes :

- Les ouvertures de nouvelles surfaces de vente se font de plus en plus rares à cause des lois imposées au commerce (voir annexe2 p502).
- Les entreprises se rachètent entre elles ou prennent des participations dans d'autres entreprises pour se développer et croître.

- La concurrence est devenue de plus en plus forte et elle a généré une croissance du niveau d'exigence chez le consommateur.

Ces facteurs déterminent -par leur degré d'importance- l'attrance pour un pays.

H_{1.2}. Certains marchés étrangers sont tentants. Ils offrent une forte croissance et des consommateurs moins avertis, moins connaisseurs et du fait moins exigeants.

- ◆ Le distributeur est à la recherche de pays à forte population.
- ◆ Le distributeur est à la recherche de pays à faible concurrence.

La deuxième sous-hypothèse explique l'internationalisation par l'émergence de nouveaux marchés très prometteurs en matière de croissance. Ces marchés offrent un développement rapide par le biais d'une forte population et une faible concurrence.

H_{1.3}. L'Europe a été le premier pôle d'internationalisation du distributeur français. La constitution de l'union européenne a accentué son internationalisation.

L'eupéanisation a intensifié la concurrence au sein de la communauté d'une part, ce qui a influé considérablement sur :

- La demande locale
- Les exigences des clients en termes de confort d'achat

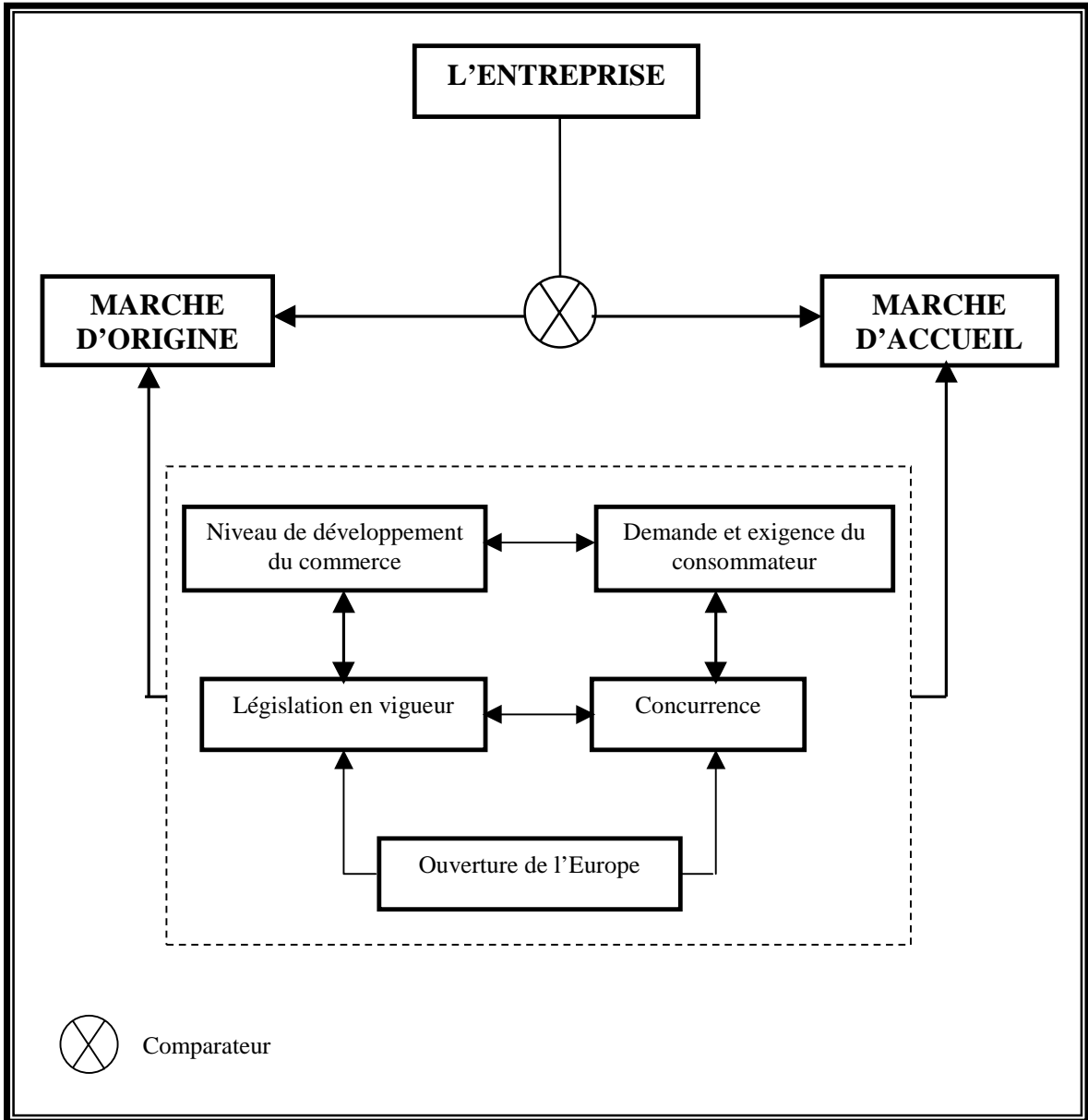
Et a facilité l'internationalisation du distributeur d'autre part vu :

- L'ouverture des frontières
- La suppression des taxes douanières

La troisième et dernière sous-hypothèse explique le développement rapide de l'internationalisation et son accentuation par l'ouverture du marché européen. Elle introduit le rôle de l'ouverture des frontières dans l'intensification de l'internationalisation.

Nous pourrions représenter notre première hypothèse par le schéma suivant :

SCHEMA DE L'HYPOTHESE 1



Ce schéma révèle que l'internationalisation de l'entreprise est le résultat d'une comparaison entre son marché d'origine et le marché où elle va s'implanter. Cette comparaison est basée sur plusieurs facteurs qui sont :

- Le niveau de développement du commerce.
- Le niveau d'exigence du consommateur.
- La législation appliquée.
- Le degré de concurrence sur le marché.

L'ouverture des frontières joue également un rôle dans l'intensification de l'internationalisation , elle facilite le déplacement des capitaux et des hommes d'une part et intensifie la concurrence sur le marché d'origine d'autre part.

L'HYPOTHESE 2 :

H₂. L'internationalisation est devenu un phénomène important de la vie, du fonctionnement et du développement du distributeur et sa notoriété.

La deuxième hypothèse analyse également les déterminants de l'internationalisation du distributeur. Elle est divisée en six sous-hypothèses.

H_{2.1}. L'internationalisation du distributeur devient une voie obligée et non plus une voie de développement, de croissance. La survie du distributeur est conditionnée par sa taille compétitive, son internationalisation, voire sa mondialisation.

La première sous-hypothèse conditionne la survie du distributeur à l'internationalisation pour les raisons suivantes :

Un rapport de taille est de plus en plus important chez le distributeur s'il veut rester compétitif : le distributeur est en quête de la taille critique pour assurer sa pérennité.

- La concurrence se fait de plus en plus rude au niveau des achats que des ventes vu que les achats aujourd'hui se font au niveau continental ou mondial. Pour continuer à rester compétitifs, les distributeurs se placent dans une logique de réduction des charges (achats, logistiques, frais généraux...). Un besoin de taille est important pour avoir un pouvoir de négociation supérieur aux concurrents. La concurrence vue par les distributeurs étant très fortement liée aux conditions d'achat, la pérennité du distributeur est liée à la force de vente et de ce fait liée au volume de vente donc à la taille.
- Les possibilités de développement en France sont restreintes, voire nulles.

H_{2.2}. L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs, qui s'est développé en une quête du leadership.

La deuxième sous-hypothèse révèle une recherche de croissance par la taille chez le distributeur pour contrer une forte concurrence.

Vu la saturation du marché français et la législation commerciale, le rachat étant la seule opportunité de croissance, il faudrait au distributeur un contrôle exclusif du capital ou une taille assez importante pour être à l'abri des offres publiques d'achat.

Donc, la survie des entreprises de distribution est liée à la concurrence, la législation, la taille donc l'internationalisation.

H_{2.3}. L'internationalisation est devenue un effet d'entraînement -en évolution rapide- qui entraîne les enseignes en dehors de leur pays d'origine.

Du point de vue :

- Du choix des marchés.
- De l'accélération du développement.

La troisième sous –hypothèse explique l'internationalisation également par un effet d'entraînement des enseignes. Les entreprises se comparent entre elles par leur taille, par leur présence à l'étranger.

H_{2.4}. L'internationalisation est devenue un effet de mode qui valorise l'image de l'entreprise.

La quatrième sous-hypothèse explique l'internationalisation par un effet de mode. Les entreprises internationales ont pu développer une image très valorisante chez les consommateurs. Le mois de Carrefour en est un exemple.

H_{2.5}. L'expérience internationale et la connaissance des marchés est un atout dans la politique de développement des groupes et vice versa : l'inexpérience est un handicap sérieux qui aboutit souvent à des échecs au départ dans le choix du marché et des méthodes de développement.

Mais l'internationalisation étant un effet d'entraînement, l'idée que se fait le distributeur de l'internationalisation et le choix des pays débouche de l'expérience internationale des autres distributeurs.

La cinquième sous-hypothèse introduit l'importance de l'expérience internationale et la connaissance des marchés pour l'internationalisation des entreprises. Les distributeurs s'imitent entre eux et profitent de l'internationalisation l'expérience d'autres entreprises dans la pénétration et le choix des marchés. L'inexpérience peut être une cause d'échec sur un marché. Cet handicap peut être remédié par une importante connaissance du marché d'où une nécessité de l'aborder par un partenariat. Le meilleur serait d'avoir un partenaire local qui connaîtrait toutes les spécificités du marché et des consommateurs.

H_{2.6}. Le facteur humain joue un rôle important dans l'internationalisation du distributeur et représente un élément déterminant dans la prise de décision quant à l'internationalisation. Il est en relation directe avec :

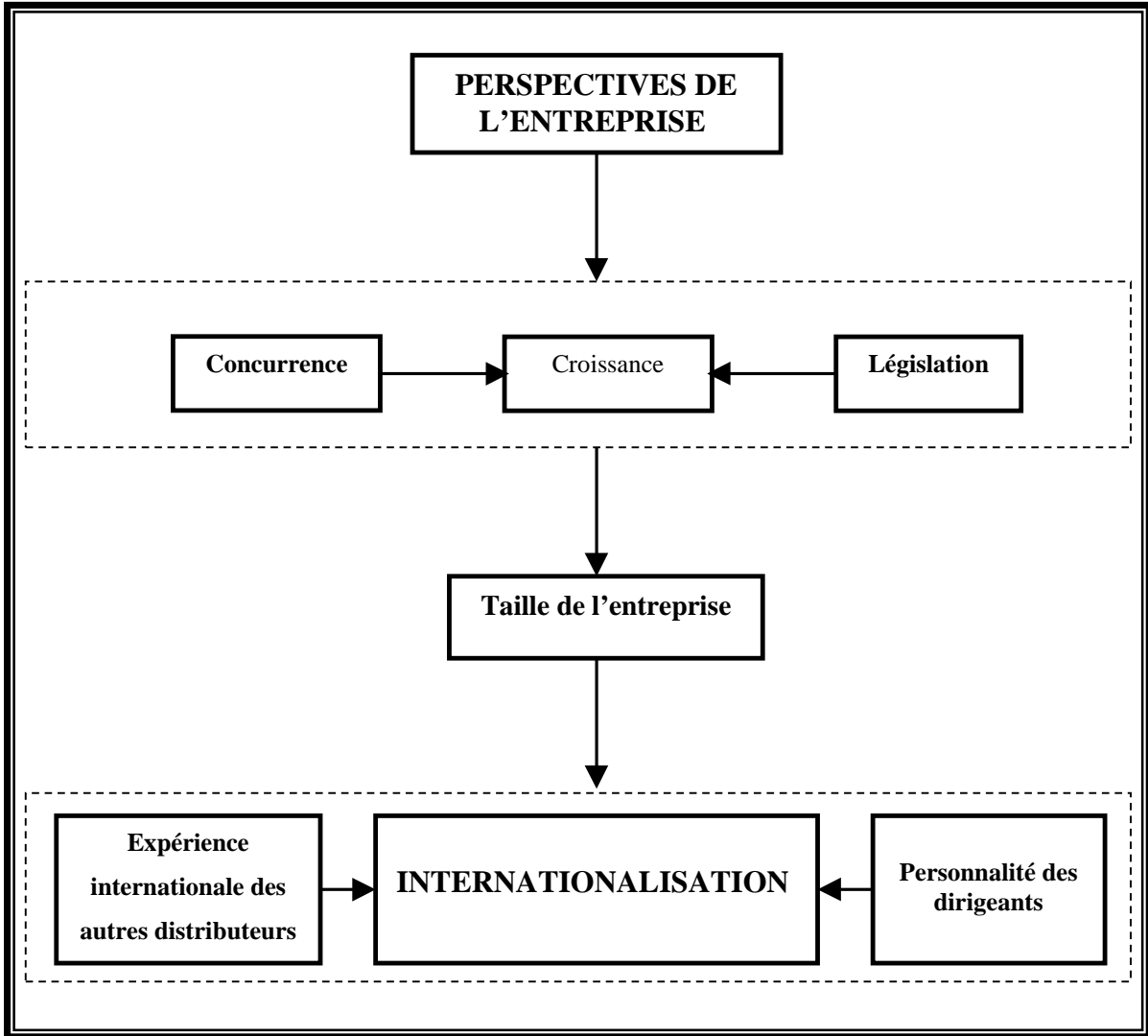
- **Une accélération du développement international.**
- **La précocité de l'internationalisation.**

La volonté des dirigeants d'atteindre le leadership et leur penchant pour un fort développement à l'étranger joue un rôle déterminant dans l'internationalisation des entreprises.

La dernière sous-hypothèse introduit le rôle des dirigeants dans la décision d'internationalisation. Un penchant chez les dirigeants à la tête des entreprises, pour devancer la concurrence, pour atteindre une taille importante ou le leadership, pour une région, influe sur la décision de l'internationalisation.

Nous pourrions résumer notre seconde hypothèse dans le schéma suivant :

SCHEMA DE L'HYPOTHESE 2



Le schéma de la deuxième hypothèse révèle les facteurs qui peuvent influencer les perspectives de l'entreprise en matière de croissance et dévolution. Ces facteurs sont de l'ordre de deux :

1. Des facteurs relatifs au marché tels que la concurrence et la législation.
2. Des facteurs relatifs à l'entreprise. Le facteur de la personnalité des dirigeants joue un rôle important dans la prise de décision quant à l'implantation des entreprises à l'étranger. L'expérience internationale influe également sur l'intensification de l'internationalisation et le choix des marchés.

L'HYPOTHESE 3 :

H₃. Le choix du mode d'implantation du distributeur dépend de plusieurs variables :

- ✓ **L'expérience antérieure de l'entreprise en matière d'internationalisation.**
- ✓ **La taille de l'entreprise (financièrement parlant).**
- ✓ **L'environnement externe de l'entreprise (caractérisé par les conditions générales d'accès au marché).**

La troisième hypothèse concerne le choix des modes d'implantation à l'étranger et les facteurs influençant ce choix qui sont:

- L'expérience internationale des entreprises et ses capacités financières.
- Les conditions d'accès aux marchés.

Cette hypothèse est constituée de deux sous-hypothèses.

H_{3.1}. Le choix de la filiale contrôlée à 100% est plutôt influencé par la taille de l'entreprise et son expérience en matière d'internationalisation.

- **La création est souvent préconisée pour préserver la notoriété et le contrôle.**
- **L'internationalisation sous forme de rachat favorise une pénétration rapide des marchés à forte concurrence.**

La première sous-hypothèse analyse l'internationalisation sous la forme d'une filiale contrôlée à 100%. Pour leur implantation à l'étranger, les distributeurs optent pour une

création d'une filiale propre à l'entreprise pour préserver la notoriété et le contrôle. Le rachat permet ces avantages tout en offrant une rapidité d'implantation.

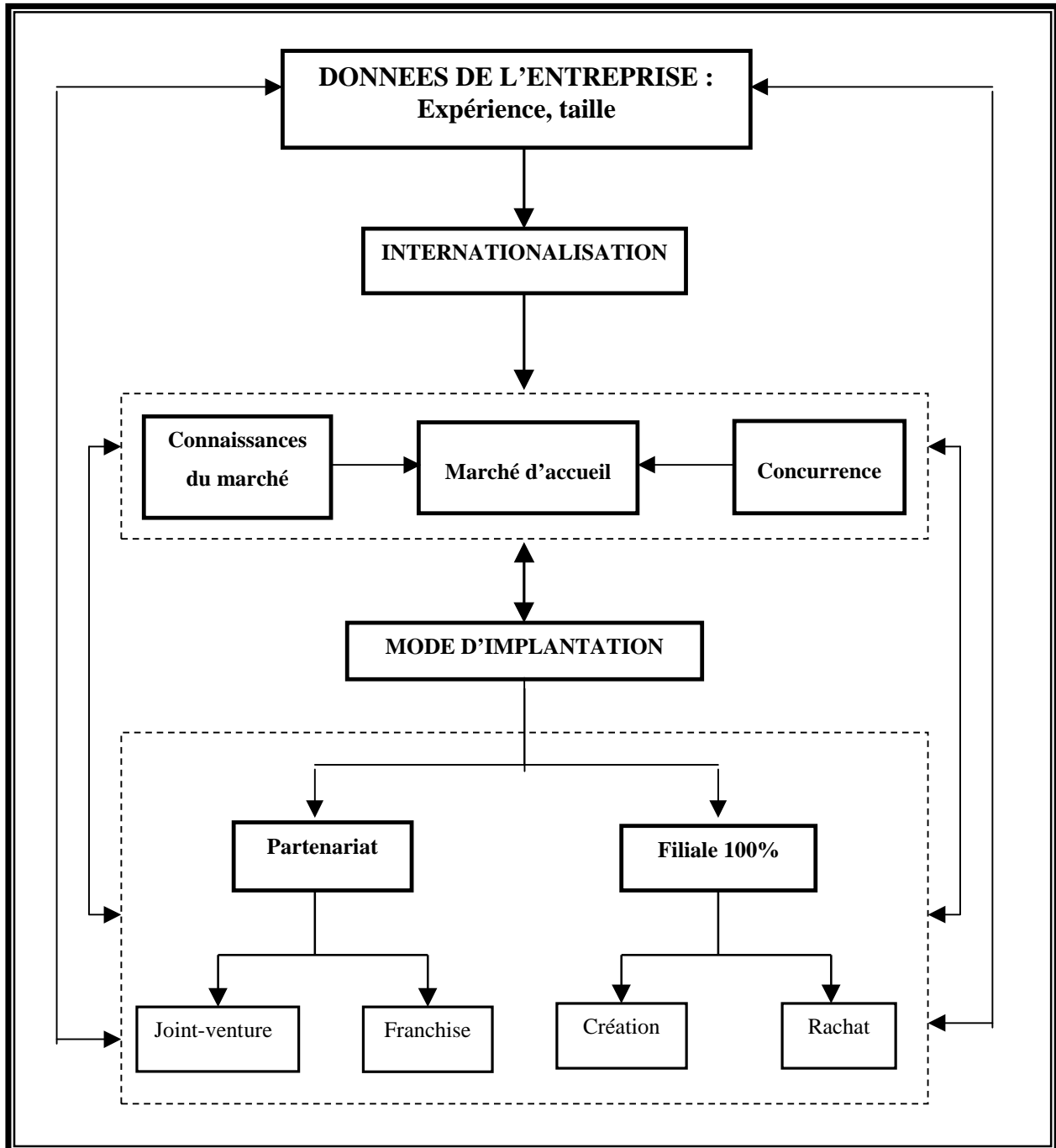
H_{3.2}. Le choix du partenariat est lié à la volonté d'acquérir un savoir-faire.

- **La joint-venture est préconisée pour acquérir des connaissances suffisantes du marché d'accueil.**
- **La franchise peut permettre une rapidité d'implantation avec de faibles investissements et de faibles risques.**

La deuxième sous-hypothèse concerne l'implantation sous forme de partenariat. Le partenariat permet d'acquérir à des connaissances du marché et du consommateur.

Cette troisième hypothèse pourra être représentée par le schéma suivant :

SCHEMA DE L'HYPOTHESE 3



Le schéma qui résume la troisième hypothèse concerne le choix du mode d'implantation des distributeurs. Ce choix dépend en premier lieu des données de l'entreprise, c'est à dire son expérience internationale et ses capacités financières, et ensuite, il dépend de l'environnement du marché d'accueil.

L'HYPOTHESE 4 :

H₄. Le distributeur français ne s'intéresse pas au marché algérien.

Le distributeur français n'est pas intéressé par une éventuelle implantation en Algérie pour des raisons :

- D'instabilité politique
- Un pouvoir d'achat limité
- Et a de très faibles connaissances du pays.

La quatrième hypothèse concerne une éventuelle implantation des distributeurs en Algérie. Le désintéressement du distributeur par le marché algérien dépend d'une raison principale qui est l'instabilité politique. Le pouvoir d'achat du consommateur algérien y joue également un rôle. Aussi, très peu d'informations existent sur le marché et le consommateur algériens.

Le chapitre suivant présentera le compte-rendu de 26 entretiens auprès d'entreprises du même secteur et l'analyse des résultats du questionnaire.

CHAPITRE II

COMPTE-RENDU DES ENTRETIENS ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

CHAPITRE II

COMPTE-RENDU DES ENTRETIENS ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION :

Ce chapitre présentera un compte-rendu généralisé des entretiens et l'analyse des résultats du questionnaire. Rappelons que les entretiens ont été effectués auprès de 26 dirigeants d'entreprises du secteur de la distribution s'occupant pour la grande majorité d'entre eux du développement ou des activités internationales de l'entreprise. Nous avons tenu à présenter les comptes-rendus de ces entretiens en un seul compte-rendu généralisé par respect à la confidentialité promise aux différentes personnes interviewées. Le questionnaire quant à lui a ciblé toutes les entreprises de distribution ayant au moins une filiale à l'étranger. Ces entreprises sont au nombre de 64. Nous avons envoyé au départ un premier questionnaire considéré comme un test sur un échantillon de dix entreprises, ensuite nous avons envoyé le questionnaire à toutes les entreprises. Nous avons reçu au bout de deux relances, ce qui correspond à trois envois au total, 17 réponses. Ceci nous donne un taux de réponses de 26,5%. Sur les 17 réponses reçues, correspondent :

- 4 succursalistes.
- 4 grandes surfaces spécialisées.
- 4 vépécistes.
- 2 grandes surfaces alimentaires.
- 1 grand magasin.
- 1 magasin populaire.
- 1 groupe multiformat.

II.1. COMPTE-RENDU DES ENTRETIENS

Nous avons résumé les résultats des entretiens dans un compte-rendu généralisé par respect de la confidentialité promise à nos interlocuteurs. Nous présenterions ce compte-rendu sous forme de révélations des dirigeants interviewés concernant les différents thèmes composant notre grille d'entretien (voir annexe6 p520) qui sont :

- Le consommateur en général.
- Le marché français.
- Le choix des pays d'implantation.
- Le choix des modes d'implantation à l'étranger.
- L'importance de la taille pour l'internationalisation.
- Le rôle de la personnalité des dirigeants dans la décision d'internationalisation.
- L'internationalisation en général.
- L'implantation dans les pays du Maghreb.

Nous pouvons résumer les différents comptes-rendus des entretiens dans les points suivants concernant les thèmes évoqués ci-dessus.

LE CONSOMMATEUR :

La plupart des dirigeants interviewés pensent que le consommateur est devenu plus exigeant, plus difficile, moins fidèle, plus conscient, plus connaisseur, plus averti, plus soucieux des prix, de la qualité/prix, plus porté vers le loisir, vers le service.

LE MARCHÉ FRANÇAIS :

En parlant du marché français, les dirigeants ont évoqué les problèmes suivants :

- Le périmètre est trop étroit, saturé, mature et ne peut être pérenne.
- La réglementation d'ouverture est difficile, les possibilités d'extension sont très faibles.

- L'apparition des multispécialistes, des concurrents forts.
- Une baisse de la croissance et du chiffre d'affaires (Loi Royer, voir annexe 2 p502).
- Une concurrence forte et vive.
- Une disparition beaucoup plus rapide des entreprises.
- La croissance ne se fait plus en France, la progression étant à l'étranger.

LE CHOIX DES PAYS D'IMPLANTATION :

Concernant les critères de choix des pays d'implantation, les préférences suivantes apparaissent :

- Des pays avec un nombre important de grandes villes.
- Un intérêt pour les grands pays, la croissance étant difficile dans les petits pays.
- Des pays où il n'y a pas d'autres distributeurs, où il y a des parts de marché à prendre. Un intérêt nul pour les marchés déjà équipés commercialement
- Des pays où il n'y a pas de concurrence.
- Une priorité pour l'Europe pour sa proximité culturelle, géographique, ses facilités douanières mais les pays d'Europe restent restreints et saturés.
- Une nécessité d'adaptation à la clientèle locale, reproduire le même concept qu'en France s'étant avéré être un échec.
- Il faut des ressources humaines prêtes, le contraire pouvant aboutir à un échec, d'où l'importance de recruter des personnes ayant de l'expérience en matière d'internationalisation.

LE CHOIX DES MODES D'IMPLANTATION A L'ETRANGER :

Pour les modalités d'implantation à l'étranger, les remarques suivantes ont été évoquées :

- L'ouverture (création) demande des moyens, pour cause des problèmes de connaissance du pays, un retard de croissance et un risque d'échec dans les pays saturés.
- La création prend du temps mais permet d'être mieux fidèle au concept.
- Le rachat donne l'avantage d'une clientèle de base déjà faite, un poids et une adaptation dans le pays, des équipes prêtes, un gain de temps, des parts de marché et donne un appui dans des pays à accès difficile mais reste le problème des modifications à effectuer sur les entreprises achetées pour les adapter à son concept.
- Un besoin de ressources humaines connaissant le pays dans le cas de la création.
- Le partenariat permet des connaissances du pays, de faibles investissements et une rapidité d'implantation.
- Le partenariat peut être forcé par la législation de certains pays d'accueil.
- La joint-venture peut causer des problèmes d'association.
- La franchise évite les risques et les frais.
- La franchise est intéressante pour des niches précises.

L'IMPORTANCE DE LA TAILLE POUR L'INTERNATIONALISATION :

A la question concernant l'importance de la taille pour l'internationalisation, les dirigeants répondent que :

- Une bonne assise en France est nécessaire.
- La taille est nécessaire pour le développement à l'international.
- La taille est nécessaire pour une capacité d'autofinancement.
- La taille permet de disposer d'équipes de lancement dans de nouveaux pays.

- La taille apporte des économies d'échelle et des coûts fixes, une capacité de négociation et une puissance d'achat.
- La taille est importante pour faire face à l'apparition des catégories Killers : les spécialistes qui proposent un assortiment large de produits sur des surfaces importantes.

LE ROLE DE LA PERSONNALITE DES DIRIGEANTS DANS LA DECISION D'INTERNATIONALISATION :

Le rôle des dirigeants dans la décision d'internationalisation a été évoqué par les personnes interviewées, mais d'une façon brève et rapide. Néanmoins, les visions suivantes sont apparues :

- Il existe une volonté des dirigeants pour l'internationalisation.
- L'internationalisation est une prise de décision des dirigeants.
- L'internationalisation est une vision de patron.
- Un recrutement de personnes d'esprit international est nécessaire.

L'INTERNATIONALISATION EN GENERAL :

Les réponses des dirigeants concernant l'internationalisation en général convergent toutes vers l'idée que :

- L'internationalisation est vitale et incontournable dans le secteur de la distribution.
- La prise des parts de marché est nécessaire à la capacité de négociation.
- L'internationalisation est nécessaire depuis environ 15 ans.
- L'internationalisation est importante pour l'image et la notoriété de l'entreprise.
- L'internationalisation est importante pour l'apport de synergies.
- L'internationalisation donne du poids.
- L'internationalisation est une nécessité et une opportunité.
- Les marchés étrangers offrent une forte croissance et une législation plus facile.

- L'internationalisation renforce la compétence de l'entreprise.
- L'internationalisation donne des opportunités de carrière pour les cadres.

L'IMPLANTATION DANS LES PAYS DU MAGHREB :

La question sur une possibilité ou éventualité d'implantation dans les pays du Maghreb en général et l'Algérie en particulier a été posée. Les dirigeants ont donné les réponses suivantes :

- Il serait plus probable qu'une implantation dans le Maghreb soit faite par des contrats de franchise, des joint-ventures que par un investissement direct.
- L'instabilité en Algérie freine l'investissement.
- Les dirigeants ont très peu de connaissances de l'Algérie (commercialement).
- Le pouvoir d'achat en Algérie est limité et ne permettrait une réussite à une implantation étrangère.
- Il existe des opportunités plus importantes ailleurs.
- Le sujet de l'implantation en Algérie et dans les autres pays du Maghreb n'a pas ou a peu été évoqué.

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de l'analyse du questionnaire.

II.2. ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION :

Notre questionnaire (voir annexe7 p524) a été divisé en quatre parties :

I. Une première partie sur les généralités de l'entreprise. Cette partie présente les informations de base des entreprises. Elle introduit 6 variables qui sont :

- ↳ Le format de l'entreprise (origine et forme actuelle).
- ↳ L'effectif de l'entreprise (en France et à l'étranger).
- ↳ Le chiffre d'affaires de l'entreprise (total et à l'étranger).

II. La seconde partie concerne le développement de l'entreprise. elle renferme les variables relatives au développement national et international de l'entreprise. ces variables sont au nombre de 19 et se présentent comme suit :

- ↳ Le niveau d'investissement consacré au développement international.
- ↳ Le nombre de filiales à l'étranger.
- ↳ Les types de surfaces de vente (en France et à l'étranger).
- ↳ Les types de concurrents (en France et à l'étranger).
- ↳ Le nombre de pays d'implantation.
- ↳ Le mode de développement de l'entreprise (en France et à l'étranger).
- ↳ Les raisons de choix du mode de développement (raisons pour une création, un rachat, une franchise, une joint-venture).
- ↳ Dans le cas de la joint-venture (les critères de choix du partenaire, le contrôle, l'usage de l'enseigne).
- ↳ La structure d'achat à l'étranger.
- ↳ Les moyens de développement à l'étranger.

III. Une troisième partie concernant l'environnement international de l'entreprise. Cette partie est relative à l'internationalisation de l'entreprise. elle inclut 53 variables qui sont :

- ↪ Les changements qu'a connus l'entreprise au cours des dix dernières années.
- ↪ Les déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine, au pays d'accueil, à l'entreprise).
- ↪ La zone préférée de l'entreprise pour son implantation à l'étranger.
- ↪ Les critères motivant le choix des pays d'implantation.
- ↪ L'implantation en Algérie.
- ↪ Les facteurs influençant l'implantation en Algérie.
- ↪ Les principaux objectifs de l'entreprise.
- ↪ La position actuelle et future de l'entreprise au sein de la concurrence.
- ↪ L'expérience internationale de l'entreprise.
- ↪ La croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger.

IV. La quatrième et dernière partie concerne les opinions des dirigeants sur le thème de l'internationalisation. Elle introduit pour cela 18 variables qui se présentent comme suit :

- ↪ Les différentes actions contre la concurrence.
- ↪ L'importance de la taille critique.
- ↪ La définition des termes « taille critique » et « internationalisation »

Pour chaque partie, nous avons présenté une introduction décrivant son but par rapport à notre recherche, les variables la constituant et enfin une conclusion résumant les résultats obtenus.

Nous avons traité toutes les variables des réponses. Chaque question représente une variable. Le questionnaire renferme 96 variables au total. Nous avons traité les variables une à une selon leur ordre dans le questionnaire (voir annexe7 p524). Nous avons effectué des tris à plat au niveau de chaque variable. Nous avons ensuite présenté ces tableaux de tris sous forme de diagrammes en secteurs pour illustrer schématiquement les résultats. Ces tableaux de tris présentent les fréquences et

pourcentages pour chaque item de la question. Les tableaux et les diagrammes ont été complétés par des tableaux croisés.

Certaines questions peuvent comprendre plusieurs sous questions, ces questions seront traitées un peu différemment. Les résultats de leurs variables seront analysés une à une mais elles seront enrichies avec un classement pour déterminer leur degré d'importance. Ces questions sont :

1. La question **III.1.** relative aux changements connus par l'entreprise (voir annexe7 p524).
2. La question **III.4.** relative aux principaux critères de choix des pays (voir annexe7 p524).
3. La question **III.1.** relative aux changements connus par l'entreprise (voir annexe7 p524).
4. La question **III.4.** relative aux principaux critères de choix des pays (voir annexe7 p524).
5. La question **IV.1.** relative aux opinions des concernant les différentes actions menées pour faire face à la concurrence (voir annexe7 p524).
6. La question **IV.3.** relative à l'importance de la taille critique pour certains facteurs (voir annexe7 p524).

PARTIE I. GENERALITES SUR L'ENTREPRISE

INTRODUCTION :

Le but de cette partie du questionnaire est de définir les entreprises de notre échantillon. Nous avons pour cela introduit les variables suivantes qui sont au nombre de 6 :

- Le format de l'entreprise (origine et forme actuelle).
- L'effectif de l'entreprise (en France et à l'étranger).
- Le chiffre d'affaires de l'entreprise (total et à l'étranger).

Chaque variable est traitée séparément, elle est présentée par un tableau de fréquences, un diagramme en secteurs et un tableau croisé. Les résultats sont ensuite commentés en fin du traitement.

Une conclusion sera présentée en fin de cette première partie pour commenter les résultats obtenus (voir conclusion p209).

Analyse de la variable 1 relative à l'origine de l'entreprise

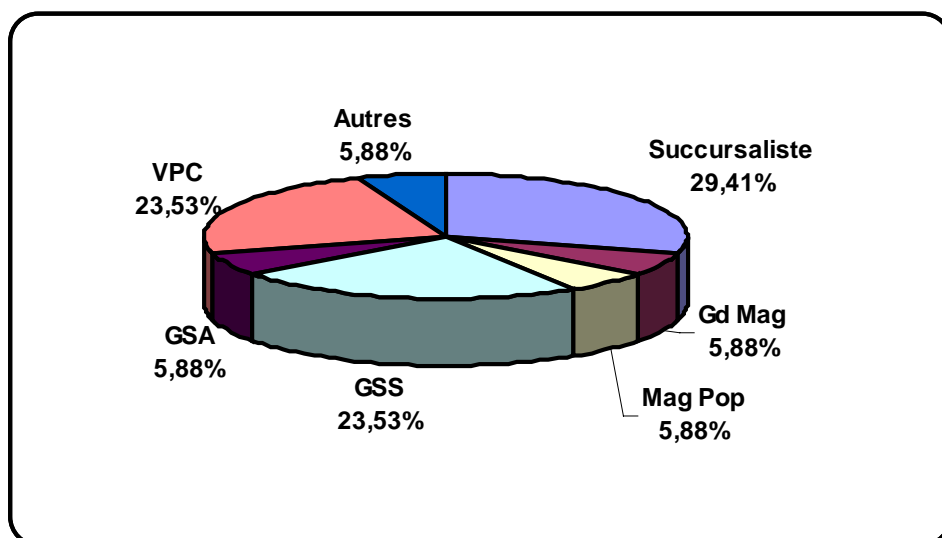
Cette variable concerne la question **I.2.1. l'origine de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de pouvoir connaître le format d'origine des entreprises ayant répondu à notre questionnaire.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur origine.

Tableau 1 : tableau de fréquences de la variable origine de l'entreprise

| Origine de l'entreprise | Fréquences | Pourcentages |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|
| Succursaliste | 5 | 29,41 |
| Grand magasin Gd Mag | 1 | 5,88 |
| Magasin populaire Mag pop | 1 | 5,88 |
| Grande surface spécialisée GSS | 4 | 23,53 |
| Grande surface alimentaire GSA | 1 | 5,88 |
| Vente par correspondance VPC | 4 | 23,53 |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | 5,88 |
| Total | 17 | 100 |

Diagramme 1 : diagramme en secteurs de la variable origine de l'entreprise



Nous remarquerons par le tableau et le diagramme précédents, que les entreprises répondantes sont en premier lieu des succursalistes avec un pourcentage de 29,41%. En second lieu, viennent les entreprises de vente par correspondance et les grandes surfaces spécialisées avec un pourcentage de 23,53% sur l'ensemble des entreprises.

Analyse de la variable 2 relative à la forme actuelle de l'entreprise

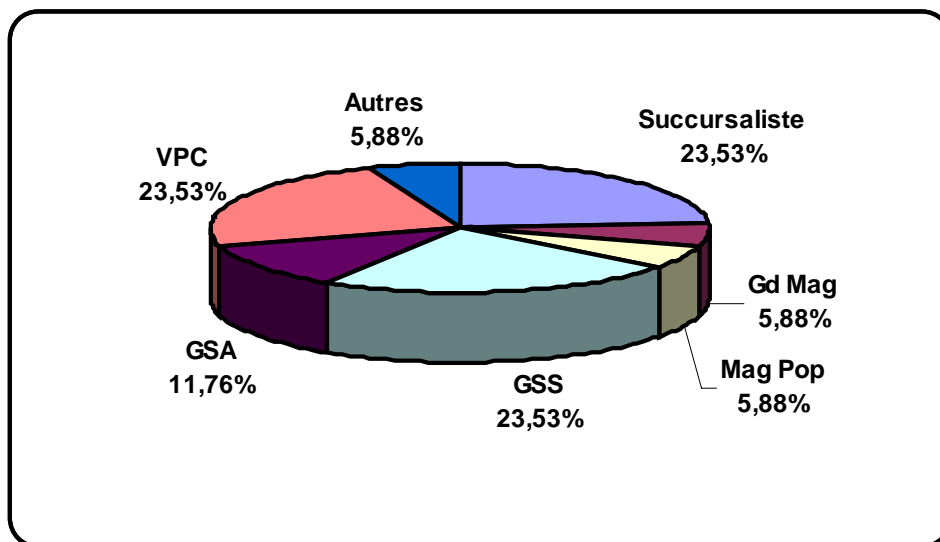
Cette variable concerne la question **I.2.2. la forme actuelle de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de pouvoir connaître le format actuel des entreprises ayant répondu à notre questionnaire, de voir si elles ont gardé le même format que celui à l'origine de leur création ou pas. Par ailleurs, il serait aussi bon de voir s'il existe une influence du format de l'entreprise sur les autres variables concernant l'internationalisation traitées dans les parties suivantes du questionnaire.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur forme actuelle.

Tableau 2 : tableau de fréquences de la variable forme actuelle de l'entreprise

| Forme actuelle de l'entreprise | Fréquences | Pourcentages |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Succursaliste | 4 | 23,53 |
| Grand magasin Gd Mag | 1 | 5,88 |
| Magasin populaire Mag pop | 1 | 5,88 |
| Grande surface spécialisée GSS | 4 | 23,53 |
| Grande surface alimentaire GSA | 2 | 11,76 |
| Vente par correspondance VPC | 4 | 23,53 |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | 5,88 |
| Total | 17 | 100 |

Diagramme 2 : diagramme en secteurs de la variable forme actuelle de l'entreprise



Nous remarquerons par le tableau et le diagramme précédents, que les entreprises répondantes sont en majorité des succursalistes, des véricistes et des grandes surfaces spécialisées avec un pourcentage de 23,53% sur l'ensemble des répondants. Ce qui ne fait aucune différence par rapport à la variable précédente origine de l'entreprise. Par contre, le nombre des grandes surfaces alimentaires a augmenté puisque une entreprise succursaliste est devenue une grande surface alimentaire, ce qui augmente le nombre des grandes surfaces alimentaires à 2, donc à un pourcentage de 11,76% de l'ensemble des entreprises.

Analyse de la variable 3 relative à l'effectif de l'entreprise en France

Cette variable concerne la question **I.3.1. l'effectif de l'entreprise en France** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de pouvoir connaître l'effectif de l'entreprise en France et de pouvoir tester s'il joue un rôle important dans les paramètres de développement international des entreprises.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur effectif en France.

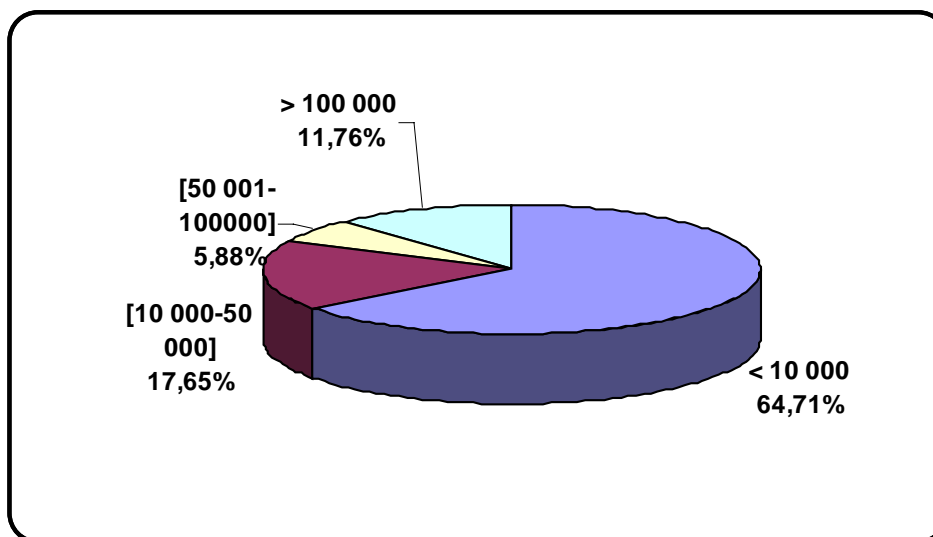
Tableau 3-1 : tableau de fréquences de la variable effectif de l'entreprise en France

| Effectif en France | Fréquences | Pourcentages |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| < 10 000 | 11 | 64,71 |
| 10 000 – 50 000 | 3 | 17,65 |
| 50 001 – 100 000 | 1 | 5,88 |
| > 100 000 | 2 | 11,76 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 3-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable effectif de l'entreprise en France (en milliers)

| Effectif en France | < 10 | 10 - 50 | 51 - 100 | > 100 |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Succursaliste | 3 | 1 | | |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | 3 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 |
| Vente par correspondance | 4 | | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | |

Diagramme 3 : diagramme en secteurs de la variable effectif de l'entreprise en France



Nous remarquerons d'après les tableaux et le diagramme précédents, que l'effectif en France pour les entreprises ayant répondu à notre questionnaire est pour la majorité d'entre elles inférieur à 10.000. Ce qui équivaut à 64,71% de la totalité des entreprises. 17,65% des entreprises ont leur effectif situé entre 50.001 et 100.000 et 11,76% ont un effectif supérieur à 100.000.

Par le tableau croisé, nous verrons que c'est en majorité la vente par correspondance qui a un effectif inférieur à 10.000. Ceci s'explique clairement par son activité qui est la vente à distance et qui ne nécessite donc pas un effectif aussi important que les grandes surfaces.

Analyse de la variable 4 relative à l'effectif de l'entreprise à l'étranger

Cette variable concerne la question **I.3.2. l'effectif de l'entreprise à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de pouvoir connaître l'effectif de l'entreprise à l'étranger et de pouvoir tester s'il est en relation avec d'autres paramètres relatifs à l'internationalisation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur effectif à l'étranger.

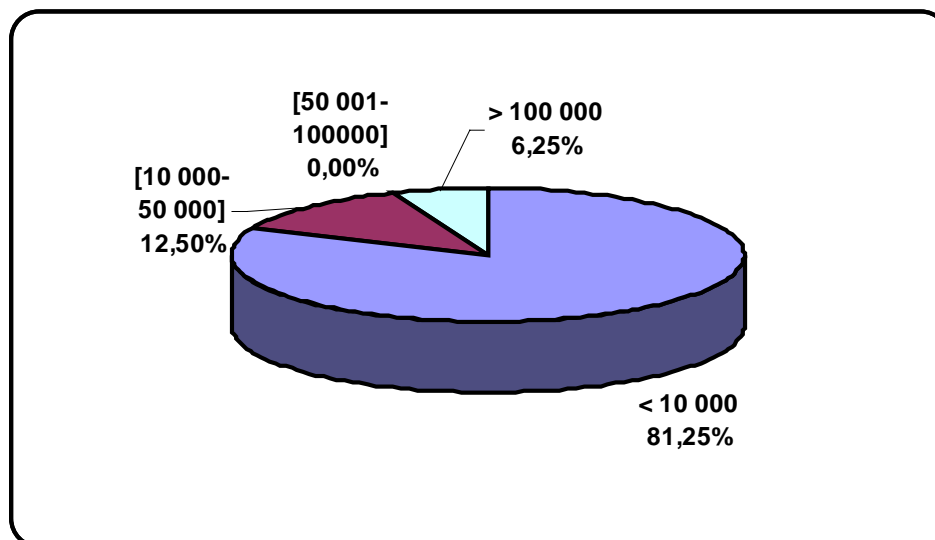
Tableau 4-1 : tableau de fréquences de la variable effectif de l'entreprise à l'étranger (en milliers)

| Effectif à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|------------------------------|-------------------|---------------------|
| < 10 000 | 13 | 81,25 |
| 10 000 - 50 000 | 2 | 12,50 |
| 50 001 - 100 000 | 0 | 0,00 |
| > 100 000 | 1 | 6,25 |
| Total | 16 | 100 |

Tableau 4-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable effectif de l'entreprise à l'étranger (en milliers)

| Effectif à l'étranger | < 10 | 10 - 50 | 51 - 100 | > 100 |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Succursaliste | 4 | | | |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | |
| Grande surface spécialisée | 4 | | | |
| Grande surface alimentaire | | 1 | | 1 |
| Vente par correspondance | 4 | | | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | | |

Diagramme 4 : diagramme en secteurs de la variable effectif de l'entreprise à l'étranger



Nous remarquerons par les tableaux et le diagramme précédents, que l'effectif à l'étranger des entreprises répondantes est pour la majorité d'entre elles inférieur à 10.000. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que sur l'ensemble des entreprises, il y a un pourcentage important de succursalistes ; ces derniers détiennent en général des petits magasins à l'étranger (boutiques) et ne nécessitent donc pas un effectif important. C'est le cas également pour les véricistes qui vendent à distance et détiennent quelques fois des magasins. Les grandes surfaces spécialisées peuvent quant à elles nécessiter un effectif important mais elles débutent seulement à l'international et n'ont pas un nombre important de surfaces de vente. Le tableau croisé montre que ce sont les grandes surfaces alimentaires et le groupe multiformat qui peuvent avoir un effectif important à l'étranger. Par ailleurs, n'oublions pas que notre étude est basée sur le secteur de la distribution, ce qui est différent du secteur industriel qui nécessite beaucoup de main d'œuvre.

Analyse de la variable 5 relative au chiffre d'affaires total de l'entreprise

Cette variable concerne la question I.4.1. le **chiffre d'affaires total de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est d'avoir des informations de base sur les entreprises de notre échantillon d'une part, et de tester d'autre part l'influence de cette variable sur le développement international des entreprises.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur chiffre d'affaires total (en milliards de francs).

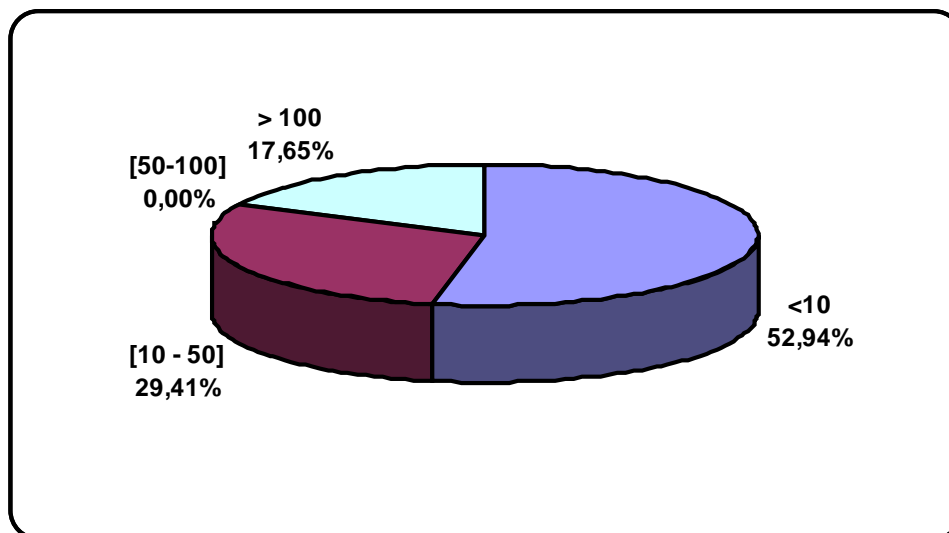
Tableau 5-1 : tableau de fréquences de la variable chiffre d'affaires total de l'entreprise (en milliards de francs)

| Chiffre d'affaires total | Fréquences | Pourcentages |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| < 10 | 9 | 52,94 |
| 10 - 50 | 5 | 29,41 |
| 50 - 100 | 0 | 0,00 |
| > 100 | 3 | 17,65 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 5-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable chiffre d'affaires total de l'entreprise (en milliards de francs)

| Chiffre d'affaires total | < 10 | 10 - 50 | 50 - 100 | > 100 |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Succursaliste | 3 | 1 | | |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | 2 | | |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 |
| Vente par correspondance | 3 | 1 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 |

Diagramme 5 : diagramme en secteurs de la variable chiffre d'affaires total de l'entreprise (en milliards de francs)



Nous remarquerons par les tableaux et le diagramme précédents, que le chiffre d'affaires total des entreprises répondantes est variant avec une plus grande fréquence (52,94%) pour la première classe, c'est à dire moins de dix milliards de francs. 29,41% des entreprises ont leur chiffre d'affaires total entre 10 et 50 milliards de Francs et enfin 17,65% ont plus de 100 milliards de francs. Par le tableau croisé, nous verrons que ce sont les grandes surfaces alimentaires et le groupe multiformat qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 milliards de francs.

Analyse de la variable 6 relative au chiffre d'affaires à l'étranger

Cette variable concerne la question **I.4.2. le chiffre d'affaires à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est d'avoir des informations de base sur les entreprises de notre échantillon d'une part, et de tenter de faire une étude comparative des entreprises par leur format.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur chiffre d'affaires à l'étranger (en pourcentage du chiffre d'affaires total).

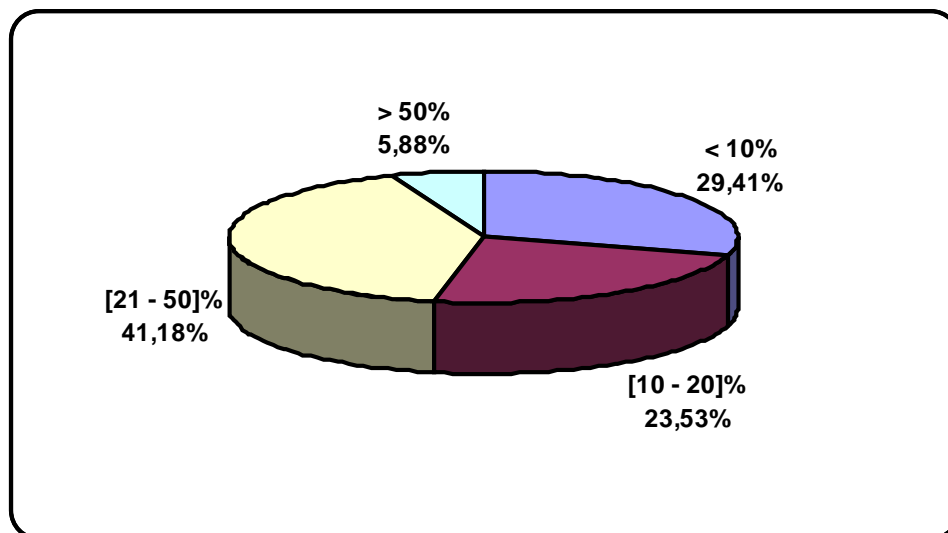
Tableau 6-1 : tableau de fréquences de la variable chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger (en pourcentage du chiffre d'affaires total)

| Chiffre d'affaires à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| < 10 % | 5 | 29,41 |
| 10 - 20 % | 4 | 23,53 |
| 21 - 50 % | 7 | 41,18 |
| > 50 % | 1 | 5,88 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 6-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger (en pourcentage du chiffre d'affaires total)

| Chiffre d'affaires à l'étranger | < 10% | 10 – 20% | 21 – 50% | > 50% |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Succursaliste | 3 | | | 1 |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | | | 2 | |
| Vente par correspondance | | 2 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | |

Diagramme 6 : diagramme en secteurs de la variable chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger (en pourcentage du chiffre total)



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le chiffre d'affaires à l'étranger (par rapport au chiffre d'affaires total) est inférieur à 50% pour presque la totalité des entreprises. La majorité d'entre elles avec un pourcentage de 41,18%, fait entre 21 et 50% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Seulement 5,88%, c'est à dire une seule entreprise réalise plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'étranger.

CONCLUSION DE LA PARTIE I :

Cette première partie du questionnaire a consisté à définir les entreprises de notre échantillon par les variables :

- L'origine de l'entreprise.
- La forme actuelle de l'entreprise.
- L'effectif de l'entreprise en France.
- L'effectif de l'entreprise à l'étranger.
- Le chiffre d'affaires total de l'entreprise.
- Le chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger.

Nous remarquerons que notre échantillon est composé en majorité de succursalistes, grandes surfaces spécialisées et véricistes. Il se divise comme suit :

- Succursalistes : 23,53%.
- Grandes surfaces spécialisées : 23,53%.
- Vente par correspondance : 23,53%.
- Grandes surfaces alimentaires : 11,76%.
- Grands magasins : 5,88%.
- Magasins populaires : 5,88%.
- Groupes multiformat : 5,88%.

Le but de ces variables a été d'une part de définir les entreprises de notre échantillon, et d'autre part, de rechercher les relations des variables entre elles pour pouvoir faire une étude comparative des entreprises. Malheureusement, les tableaux croisés que nous avons effectués n'ont donné aucun résultat significatif, la taille de notre échantillon étant faible.

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de la seconde partie intitulée le développement de l'entreprise.

PARTIE II. LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION :

Le but de cette seconde partie du questionnaire est d'étudier le développement des entreprises de notre échantillon. Cette partie introduit les variables suivantes qui sont au nombre de 19 :

- Le niveau d'investissement consacré au développement international.
- Le nombre de filiales à l'étranger.
- Les types de surfaces de vente (en France et à l'étranger).
- Les types de concurrents (en France et à l'étranger).
- Le nombre de pays d'implantation.
- Le rythme d'ouverture des filiales à l'étranger par période de trois ans.
- Le mode de développement de l'entreprise (en France et à l'étranger).
- Les raisons de choix du mode de développement (raisons pour une création, un rachat, une franchise, une joint-venture).
- Dans le cas de la joint-venture (les critères de choix du partenaire, le contrôle, l'usage de l'enseigne).
- La structure d'achat à l'étranger.
- Les moyens de développement à l'étranger.

Chaque variable est traitée séparément, elle est présentée par un tableau de fréquences, un tableau croisé et un diagramme en secteurs. Les résultats sont ensuite commentés en fin du traitement.

Le but de cette deuxième partie du questionnaire est de tester les hypothèses **H_{1,1}**, **H_{3,1}** et **H_{3,2}**.

Rappel de l'hypothèse H_{1,1} :

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- La saturation du marché français est due à une forte concurrence (devenue plus nette depuis l'apparition des multispécialistes).
- La saturation du marché français est due à la réglementation en vigueur.

Rappel de l'hypothèse H_{3,1} :

Le choix de la filiale contrôlée à 100% est plutôt influencé par la taille de l'entreprise et son expérience en matière d'internationalisation.

- La création est souvent préconisée pour préserver la notoriété et le contrôle.
- L'internationalisation sous forme de rachat favorise une pénétration rapide des marchés à forte concurrence.

Rappel de l'hypothèse H_{3,2} :

Le choix du partenariat est lié à la volonté d'acquérir un savoir-faire.

- La franchise peut permettre une rapidité d'implantation avec de faibles investissements et de faibles risques.
- La joint-venture est préconisée pour acquérir des connaissances suffisantes du marché d'accueil.

Une conclusion sera présentée en fin de cette seconde partie pour commenter les résultats obtenus (voir conclusion p257).

Analyse de la variable 1 relative au niveau d'investissement consacré au développement international

Cette variable concerne la question **II.1. le niveau d'investissement consacré au développement international** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître le niveau d'investissement que les entreprises consacrent à leur développement à l'étranger. Nous avons croisé cette variable avec la variable mode de d'implantation à l'étranger (p231), dans le but de définir une relation entre les deux variables, mais aucun résultat significatif n'a été relevé.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le niveau d'investissement consacré au développement international (en pourcentage du chiffre d'affaires total).

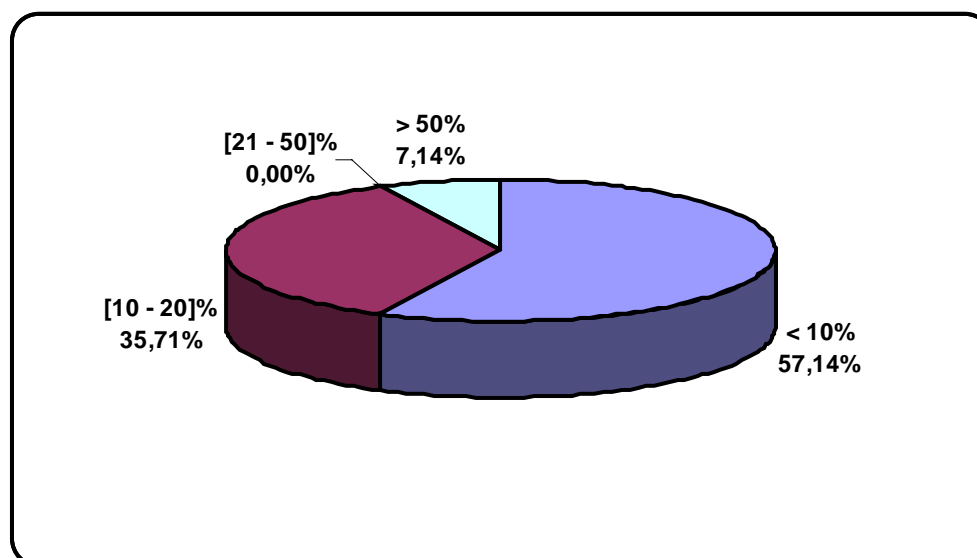
Tableau 1-1 : tableau de fréquences de la variable niveau d'investissement consacré au développement international (en pourcentage du chiffre d'affaires total)

| Niveau d'investissement | Fréquences | Pourcentages |
|-------------------------|------------|--------------|
| < 10 % | 8 | 57,14 |
| 10 - 20 % | 5 | 35,71 |
| 21 - 50 % | 0 | 0,00 |
| > 50 % | 1 | 7,14 |
| Total | 14 | 100 |

Tableau 1-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable niveau d'investissement consacré au développement international (en pourcentage du chiffre d'affaires total)

| Niveau d'investissement | < 10% | 10 – 50% | 51 – 100% | > 100% |
|-----------------------------|-------|----------|-----------|--------|
| Succursaliste | 4 | | | |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 3 | | |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 |
| Vente par correspondance | 2 | 2 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | |

Diagramme 1 : diagramme en secteurs de la variable niveau d'investissement consacré au développement international (en pourcentage du chiffre d'affaires total)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le niveau d'investissement consacré au développement international par les entreprises répondantes est plutôt inférieur à 10% pour la majorité d'entre elles avec 57,14% de réponses. 35,71 % des entreprises consacrent de 10 à 20% de leur chiffre d'affaires

total au développement international, et 7,14% c'est à dire une seule entreprise y consacre plus de 50%. Nous noterons donc que les entreprises hésitent encore à investir un pourcentage important de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Elles recherchent par ailleurs à augmenter leur taille pour pouvoir justement réduire le risque d'une implantation à l'étranger.

Analyse de la variable 2 relative au nombre de filiales à l'étranger

Cette variable concerne la question **II.2. le nombre de filiales à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les informations de base sur la présence des entreprises à l'étranger. Nous avons croisé cette variable avec la variable forme actuelle de l'entreprise (p199) dans le but de définir une relation entre les deux variables, mais aucun résultat significatif n'a été relevé.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur nombre de filiales à l'étranger.

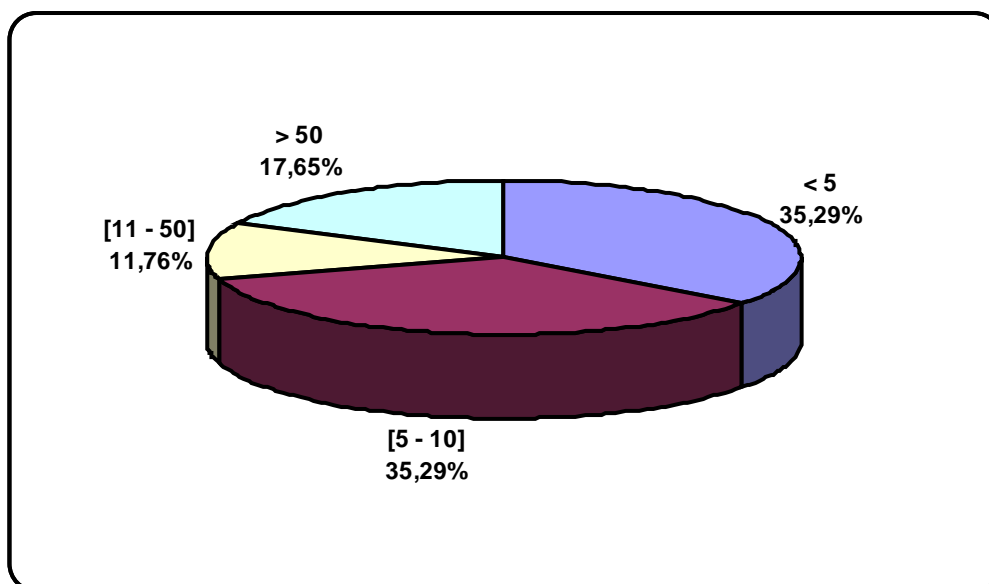
Tableau 2-1 : tableau de fréquences de la variable nombre de filiales à l'étranger

| Nombre de filiales à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| < 5 | 6 | 35,29 |
| 5 - 10 | 6 | 35,29 |
| 11 - 50 | 2 | 11,76 |
| > 50 | 3 | 17,65 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 2-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable nombre de filiales à l'étranger

| Nombre de filiales à l'étranger | < 5 | 5 - 10 | 11 - 50 | > 50 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Succursaliste | 2 | | 1 | 1 |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | 2 | | |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | 1 | 3 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 |

Diagramme 2 : diagramme en secteurs de la variable nombre de filiales à l'étranger



Nous remarquerons d'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 35,29% des entreprises répondantes ont moins de cinq filiales à l'étranger. Le même pourcentage est relevé pour les entreprises ayant entre 5 et 10 filiales. Le tableau croisé entre la variable nombre de filiales à l'étranger et la variable forme actuelle de l'entreprise vient renforcer ces résultats mais n'a pas pu déterminer une différence par rapport au format des entreprises et leur présence à l'étranger.

Analyse de la variable 3 relative aux types de surfaces de vente en France

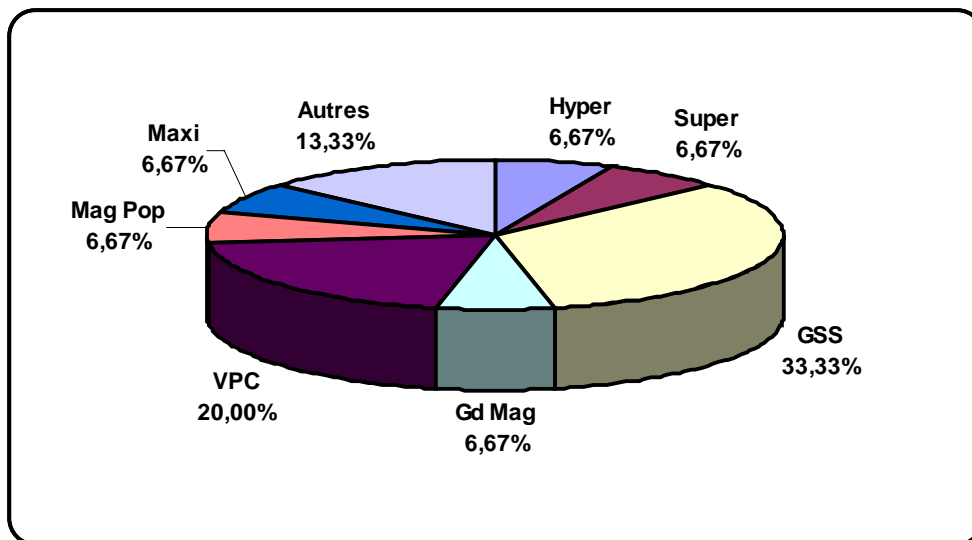
Cette variable concerne la question **II.3.1. les types de surfaces de vente en France** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les surfaces de vente des entreprises en France et de les comparer avec les surfaces de vente à l'étranger.

Le tableau et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur type de surfaces de vente en France.

Tableau 3 : tableau de fréquences de la variable types de surfaces de vente en France

| Surfaces de vente en France | Fréquences | Pourcentages |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Hypermarché Hyper | 2 | 6,67 |
| Supermarché Super | 2 | 6,67 |
| Grande surface spécialisée GSS | 10 | 33,33 |
| Grand magasin Gd Mag | 2 | 6,67 |
| Vente par correspondance VPC | 6 | 20,00 |
| Magasin populaire Mag pop | 2 | 6,67 |
| Maxidiscompte Maxi | 2 | 6,67 |
| Autres (Boutiques) | 4 | 13,33 |
| Total | 30 | 100 |

Diagramme 3 : diagramme en secteurs de la variable types de surfaces de vente en France



Nous remarquerons par le tableau et le diagramme précédents, que les types de surfaces de vente en France les plus apparentes dans les réponses sont les grandes surfaces spécialisées (GSS) en premier lieu avec un pourcentage de 33,33%. La vente par correspondance (VPC) suit en second lieu avec un pourcentage de 20%.

Analyse de la variable 4 relative aux types de concurrents en France

Cette variable concerne la question **II.3.1.1. les types de concurrents en France** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les concurrents des entreprises en France et de les comparer avec les concurrents à l'étranger et de tester également l'hypothèse **H_{1.1}**.

Rappel de l'hypothèse H_{1.1}:

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

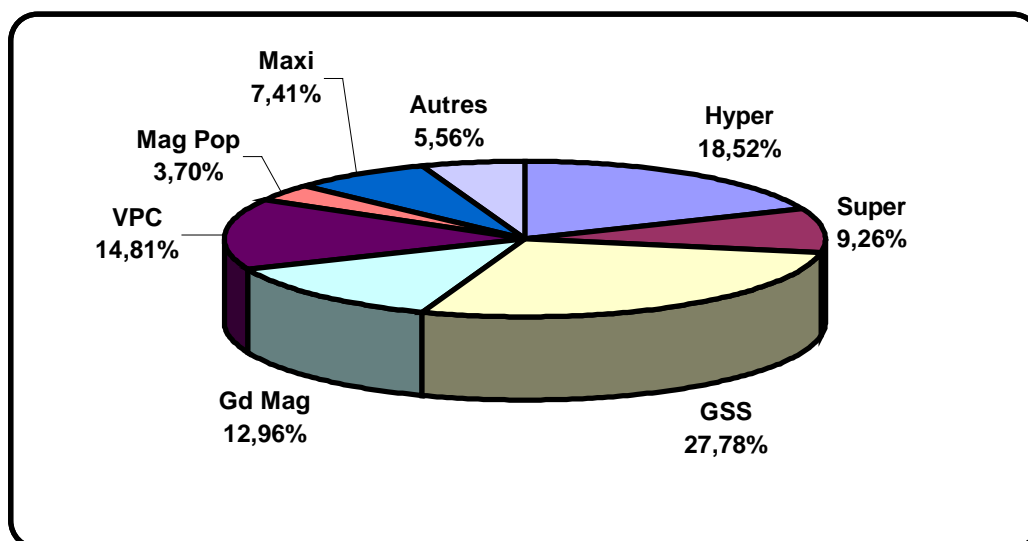
- La saturation du marché français est due à une forte concurrence (devenue plus nette depuis l'apparition des multispécialistes).

Le tableau et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leurs concurrents en France.

Tableau 4 : tableau de fréquences de la variable concurrents en France

| Concurrents en France | Fréquences | Pourcentages |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|
| Hypermarché Hyper | 10 | 18,52 |
| Supermarché Super | 5 | 9,26 |
| Grande surface spécialisée GSS | 15 | 27,78 |
| Grand magasin Gd Mag | 7 | 12,96 |
| Vente par correspondance VPC | 8 | 14,81 |
| Magasin populaire Mag pop | 2 | 3,70 |
| Maxidiscompte Maxi | 4 | 7,41 |
| Autres (Boutiques) | 3 | 5,56 |
| Total | 54 | 100 |

Diagramme 4 : diagramme en secteurs de la variable concurrents en France



Nous remarquerons par le tableau et le diagramme précédents, que le concurrent en France le plus mentionné par les répondants est de type grande surface spécialisée (GSS) avec un pourcentage de 27,78% de réponses. Ceci a été apparent également lors des entretiens (voir compte-rendu p187) où les grandes surfaces spécialisées ont été évoquées comme étant des concurrents redoutables. Les résultats confirment donc l'hypothèse **H_{1.1}**.

Analyse de la variable 5 relative aux types de surfaces de vente à l'étranger

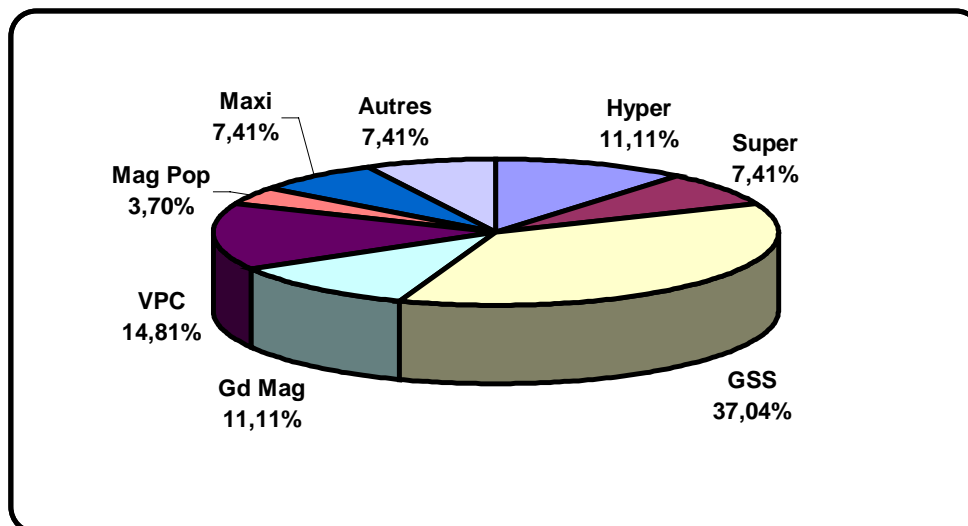
Cette variable concerne la question **II.3.2. les types des surfaces de vente à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les types de surfaces de vente des entreprises à l'étranger et les comparer avec les surfaces de vente en France.

Le tableau et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leurs types de surfaces de vente à l'étranger.

Tableau 5 : tableau de fréquences de la variable types de surfaces de vente à l'étranger

| Surfaces de vente à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Hypermarché Hyper | 3 | 11,11 |
| Supermarché Super | 2 | 7,41 |
| Grande surface spécialisée GSS | 10 | 37,04 |
| Grand magasin Gd Mag | 3 | 11,11 |
| Vente par correspondance VPC | 4 | 14,81 |
| Magasin populaire Mag pop | 1 | 3,70 |
| Maxidiscompte Maxi | 2 | 7,41 |
| Autres (Boutiques) | 2 | 7,41 |
| Total | 27 | 100 |

Diagramme 5 : diagramme en secteurs de la variable types de surfaces de vente à l'étranger



Nous remarquerons par le tableau et le diagramme précédents, que les types de surfaces de vente à l'étranger des entreprises répondantes sont plutôt des grandes surfaces spécialisées (GSS) avec un pourcentage de 37,04% des réponses. Vient ensuite la vente par correspondance (VPC) avec 14,81%. Les hypermarchés et les grands magasins représentent 11,11% des réponses, les maxidiscomptes, supermarchés et boutiques 7,41%. Les magasins populaires viennent en fin de liste avec 3,70% de réponses. Il apparaît donc Le format grande surface spécialisée a trouvé sa place à l'étranger et la vente par correspondance y est également appréciée.

Nous remarquerons une similitude entre les types de surfaces de vente en France (p217) et les types de surfaces de vente à l'étranger. Ce sont les grandes surfaces spécialisées qui viennent en tête suivies de la vente par correspondance.

Analyse de la variable 6 relative aux concurrents à l'étranger

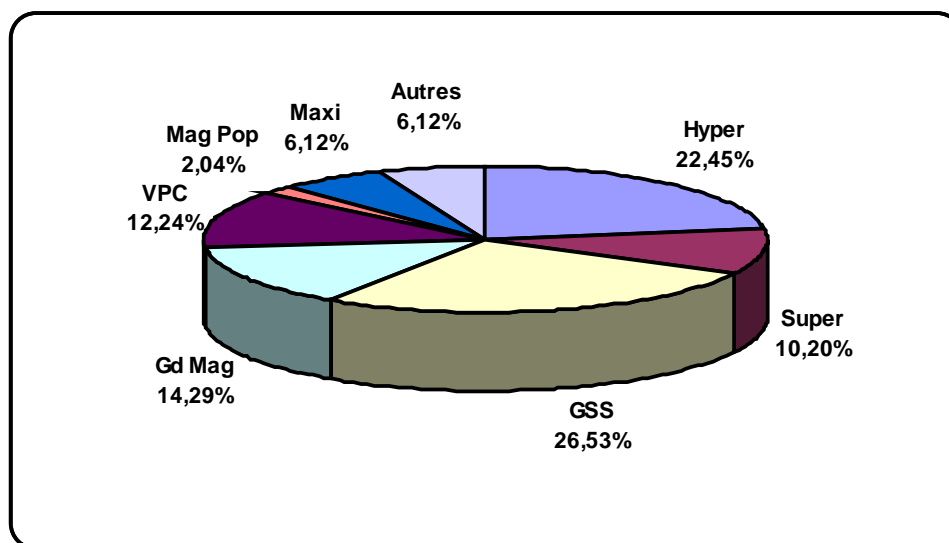
Cette variable concerne la question **II.3.2.1. les types de concurrents à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les concurrents des entreprises à l'étranger et de les comparer avec les concurrents en France.

Le tableau et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leurs concurrents à l'étranger.

Tableau 6 : tableau de fréquences de la variable concurrents à l'étranger

| Concurrents à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| Hypermarché Hyper | 11 | 22,45 |
| Supermarché Super | 5 | 10,20 |
| Grande surface spécialisée GSS | 13 | 26,53 |
| Grand magasin Gd Mag | 7 | 14,29 |
| Vente par correspondance VPC | 6 | 12,24 |
| Magasin populaire Mag pop | 1 | 2,04 |
| Maxidiscompte Maxi | 3 | 6,12 |
| Autres (Boutiques) | 3 | 6,12 |
| Total | 49 | 100 |

Diagramme 6 : diagramme en secteurs de la variable concurrents à l'étranger



Nous remarquerons par le tableau et le diagramme précédents, que la concurrence à l'étranger apparaît de type grande surface spécialisée (GSS) avec un pourcentage de 26,53% de réponses, suivie des hypermarchés avec un pourcentage de 22,45%, des grands magasins avec 14,29% de réponses, de la vente par correspondance avec 12,24% et des supermarchés avec un pourcentage de 10,2%. Les maxidiscomptes et les boutiques représentent 6,12% du total des entreprises et la formule magasin populaire représente une seule réponse, c'est à dire 2,04%.

Nous remarquerons des similitudes entre les types de concurrents en France (voir variable p219) et les types de concurrents à l'étranger avec un plus grand pourcentage accordé aux grandes surfaces spécialisées comme 1^{er} concurrent dans les deux cas, en France et à l'étranger, suivi des hypermarchés.

Analyse de la variable 7 relative au nombre de pays d'implantation

Cette variable concerne la question **II.4. le nombre de pays d'implantation** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître le nombre de pays où sont implantées les entreprises de notre échantillon et de le comparer par rapport à la forme de l'entreprise. Malheureusement, le tableau croisé des variables forme actuelle et nombre de pays d'implantation a donné une grande diversité dans les résultats et ne peut de ce fait être pris en compte. Nous nous contenterons donc de prendre cette variable comme une variable de définition des entreprises de notre échantillon.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le nombre de leurs pays d'implantation.

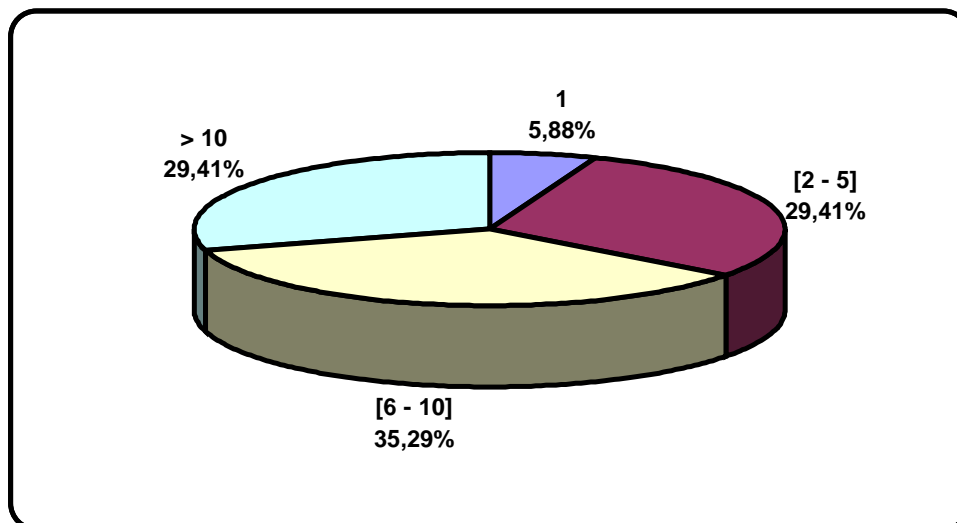
Tableau 7-1 : tableau de fréquences de la variable nombre de pays d'implantation

| Nombre de pays d'implantation | Fréquences | Pourcentages |
|--------------------------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 1 | 5,88 |
| 2 - 5 | 5 | 29,41 |
| 6 - 10 | 6 | 35,29 |
| > 10 | 5 | 29,41 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 7-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable nombre de pays d'implantation

| Nombre de pays d'implantation | 1 | 2 - 5 | 6 - 10 | > 10 |
|--------------------------------------|----------|--------------|---------------|----------------|
| Succursaliste | | 2 | 1 | 1 |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | 2 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | 2 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 |

Diagramme 7 : diagramme en secteurs de la variable nombre de pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, une grande diversité dans les réponses quant au nombre de pays d'implantation des entreprises répondantes qui varie entre 2 et plus de 10 pays. La majorité des entreprises, avec un pourcentage de 35,29%, sont implantées dans 6 à 10 pays. 29,41% des entreprises sont implantées dans 2 à 5 pays. Le même pourcentage est relevé pour des entreprises implantées dans plus de 10 pays. Les distributeurs comme nous le verrons avec l'analyse de la variable objectifs de l'entreprise (voir classement p385), cherchent à développer leurs positions dans le pays d'implantation avant de conquérir d'autres marchés.

Analyse de la variable 8 relative au rythme d'ouverture des filiales à l'étranger

Cette variable concerne la question **II.5. le rythme d'ouverture des filiales à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître le rythme d'ouverture des filiales à l'étranger par les entreprises de notre échantillon et de le comparer par rapport à la forme de l'entreprise. Malheureusement, le tableau croisé des variables forme actuelle et rythme d'ouverture des filiales à l'étranger est très variable, et de ce fait, ses résultats ne peuvent être pris en compte que pour compléter le tableau de fréquences. Nous nous contenterons donc de prendre cette variable comme une variable de définition des entreprises de notre échantillon.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le rythme d'ouverture de filiales à l'étranger par période de trois ans.

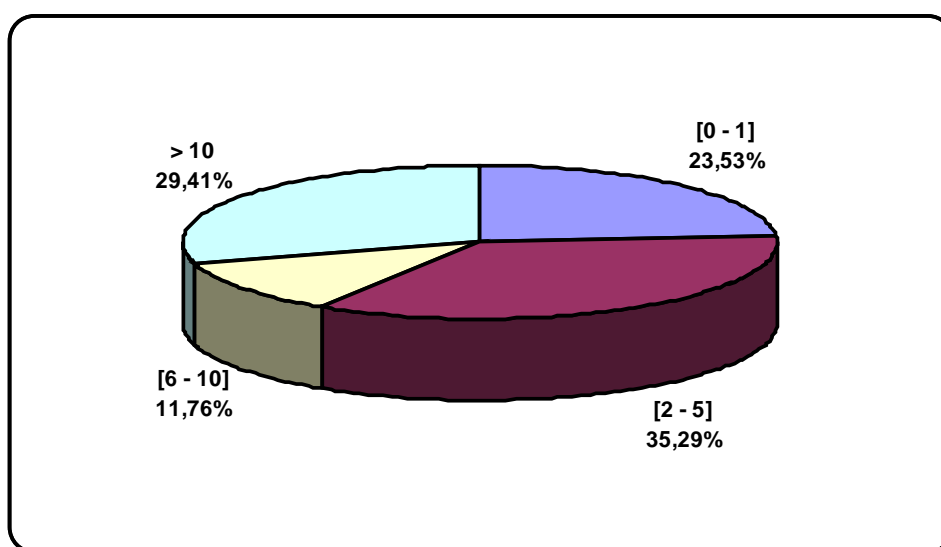
Tableau 8-1 : tableau de fréquences de la variable rythme d'ouverture des filiales (par période de 3 ans)

| Rythme d'ouverture de filiales à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| 0 - 1 | 4 | 23,53 |
| 2 - 5 | 6 | 35,29 |
| 6 - 10 | 2 | 11,76 |
| > 10 | 5 | 29,41 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 8-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable rythme d'ouverture des filiales à l'étranger (par période de trois ans)

| Rythme d'ouverture des filiales | 0 - 1 | 2 - 5 | 6 - 10 | > 10 |
|---------------------------------|-------|-------|--------|------|
| Succursaliste | 1 | | 1 | 2 |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | 1 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | 1 | | 1 |
| Vente par correspondance | 2 | 2 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 |

Diagramme 8 : diagramme en secteurs de la variable rythme d'ouverture des filiales (par période de 3 ans)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le rythme d'ouverture des filiales est assez variable, les pourcentages de réponses étant assez proches entre eux avec un maximum (35,29%) pour un rythme de 2 à 5 ouvertures par période de 3 ans, suivi d'un pourcentage de 29,4% pour un rythme d'ouverture supérieur à 10.

Analyse de la variable 9 relative au mode le plus fréquent de développement en France

Cette variable concerne la question **II.6.1. le mode le plus fréquent de développement en France** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{1.1.}**

Rappel de l'hypothèse H_{1.1.} :

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- La saturation du marché français est due à la réglementation en vigueur.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le mode le plus fréquent de leur développement en France depuis les dix dernières années.

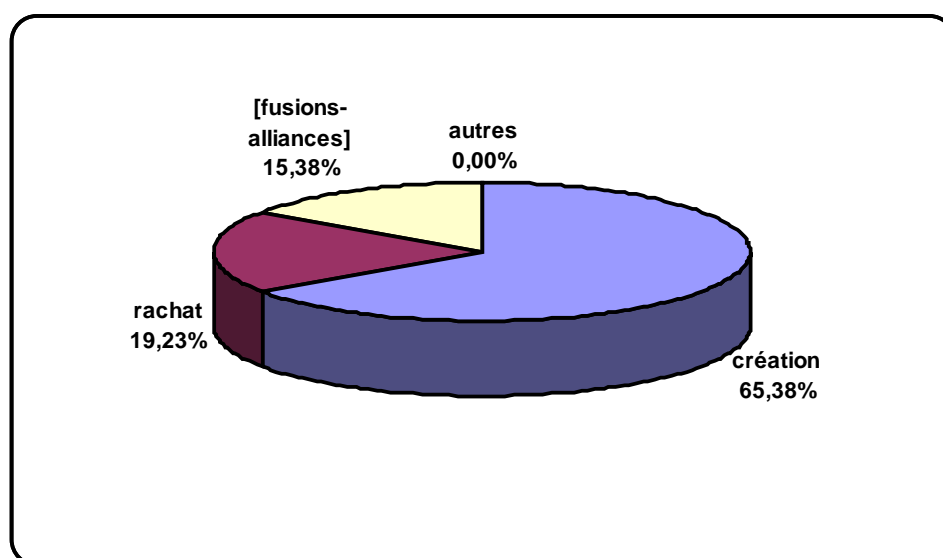
Tableau 9-1 : tableau de fréquences de la variable mode le plus fréquent de développement en France (les dix dernières années)

| Mode le plus fréquent de développement en France | Fréquences | Pourcentages |
|---|-------------------|---------------------|
| création (ouverture) | 17 | 65,38 |
| rachat | 5 | 19,23 |
| fusions | 4 | 15,38 |
| autres | 0 | 0,00 |
| Total | 26 | 100 |

Tableau 9-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable mode le plus fréquent de développement en France (les dix dernières années)

| Mode de développement en France | ouverture | rachat | fusions | autre |
|---------------------------------|-----------|--------|---------|-------|
| Succursaliste | 5 | 1 | | |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface spécialisée | 4 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | 2 | |
| Vente par correspondance | 4 | | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | 1 | | |

Diagramme 9 : diagramme en secteurs de la variable mode le plus fréquent de développement en France (les dix dernières années)



Nous remarquerons clairement par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la création est le mode de développement le plus fréquent en France pour la majorité des entreprises avec un pourcentage de 65,38% de réponses, ce qui correspond à plus de trois fois le pourcentage d'un rachat et plus de quatre fois celui d'une fusion. Nous en concluons donc que la législation française a peut être ralenti le développement en France des entreprises mais ne l'a aucunement empêché. De ce fait, l'hypothèse $H_{1.1}$ ne peut être confirmée.

**Analyse de la variable 10 relative au mode le plus fréquent
d'implantation à l'étranger**

Cette variable concerne la question **II.6.2. le mode le plus fréquent d'implantation à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de définir les différents modes d'implantation à l'étranger des entreprises de notre échantillon et le comparer par rapport à leur format.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le mode le plus fréquent de leur implantation à l'étranger.

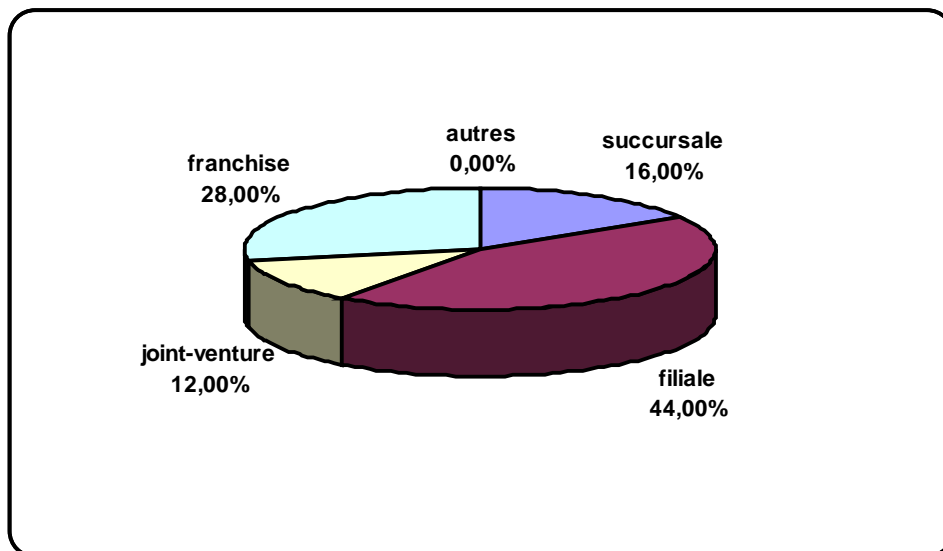
**Tableau 10-1 : tableau de fréquences de la variable mode le plus fréquent
d'implantation à l'étranger**

| Mode le plus fréquent d'implantation à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| Succursale | 4 | 16,0 |
| Filiale | 11 | 44,0 |
| Joint-venture | 3 | 12,0 |
| Franchise | 7 | 28,0 |
| Autres | 0 | 0,0 |
| Total | 25 | 100 |

**Tableau 10-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et
de la variable mode le plus fréquent d'implantation à l'étranger**

| Mode d'implantation à l'étranger | succursale | filiale | joint- venture | franchise | autre |
|---|-------------------|----------------|---------------------------|------------------|--------------|
| Succursaliste | 3 | 1 | | 2 | |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | 3 | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| Vente par correspondance | | 4 | | | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | 1 | | |

Diagramme 10 : diagramme en secteurs de la variable mode le plus fréquent d'implantation à l'étranger



Nous remarquerons d'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la filiale est le mode le plus fréquent d'implantation à l'étranger avec un pourcentage de 44% d'entreprises ayant opté pour ce mode d'implantation. 28% des entreprises préfèrent la franchise, 16% ont choisi et la succursale et 12% la joint-venture.

Le tableau croisé de la variable forme actuelle de l'entreprise et mode le plus fréquent d'implantation à l'étranger vient renforcer ces résultats. Cependant, il montre une diversité dans les modes d'implantation choisis par les entreprises sauf pour le cas des grands magasins et magasins populaires qui optent pour la franchise ; mais peut-on prendre en compte cette réflexion vu que les grands magasins et les magasins populaires ne représentent chacun qu'une seule entreprise de notre échantillon ?

Analyse de la variable 11 relative aux raisons d'une création

Cette variable concerne la question **II.6.3.1. les raisons qui poussent à opter pour une création** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{3.1.}** et de connaître de ce fait les avantages du choix de la création comme mode d'implantation à l'étranger.

Rappel de l'hypothèse H_{3.1.} :

Le choix de la filiale contrôlée à 100% est plutôt influencé par la taille de l'entreprise et son expérience en matière d'internationalisation.

- La création est souvent préconisée pour préserver la notoriété et le contrôle.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les raisons qui les poussent à opter pour une création.

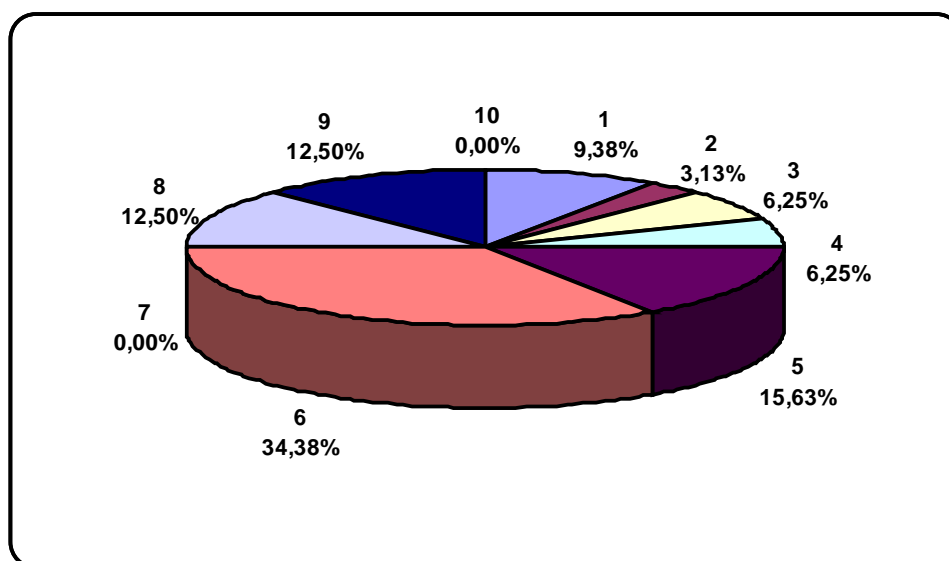
Tableau 11-1 : tableau de fréquences de la variable raisons d'une création

| Raisons d'une création | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| 1. pas de partenaire possible | 3 | 9,38 |
| 2. impossibilité de partenariat dans ce métier | 1 | 3,13 |
| 3. manque d'entreprises à acquérir | 2 | 6,25 |
| 4. entreprises locales trop onéreuses | 2 | 6,25 |
| 5. l'entreprise dispose d'une importante expérience internationale | 5 | 15,63 |
| 6. préserver l'indépendance de l'enseigne | 11 | 34,38 |
| 7. éviter les problèmes de restructuration | 0 | 0,00 |
| 8. réglementation d'ouverture facile | 4 | 12,5 |
| 9. l'entreprise connaît suffisamment le marché | 4 | 12,5 |
| 10. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 32 | 100 |

Tableau 11-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable raisons d'une création

| Raisons d'une création | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Succursaliste | 1 | | | | 1 | 3 | | 1 | | |
| Grand magasin | | | | | | | | | | |
| Magasin populaire | | | | | | | | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | | 1 | 1 | | 2 | | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | | 1 | 1 | | | 1 | |
| Vente par correspondance | | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | | 1 | | 1 | 1 | |

Diagramme 11 : diagramme en secteurs de la variable raisons d'une création



- 1 : pas de partenaire possible
- 2 : impossibilité de partenariat dans ce métier
- 3 : manque d'entreprises à acquérir
- 4 : entreprises locales trop onéreuses
- 5 : l'entreprise dispose d'une importante expérience internationale
- 6 : préserver l'indépendance et la notoriété de l'enseigne
- 7 : éviter les problèmes de restructuration
- 8 : réglementation d'ouverture facile
- 9 : l'entreprise connaît suffisamment le marché
- 10 : autres

Nous remarquerons clairement, par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la raison la plus évoquée par les entreprises pour le choix d'une création comme mode de développement à l'étranger est la réponse 6, c'est à dire préserver l'indépendance et la notoriété de l'enseigne avec un pourcentage de 34,38% de réponses. Il est vrai que ce choix permettrait aux entreprises de gérer indépendamment leurs filiales mais cet avantage pourrait être conditionné par le fait que l'entreprise doive avoir une connaissance suffisante du marché d'accueil.

Nous noterons que la raison 7, c'est à dire éviter les problèmes de restructuration n'a pas du tout été citée, ce qui signifie que son importance est nulle comparativement aux autres paramètres relatifs au choix d'une création comme mode d'implantation à l'étranger.

L'hypothèse **H_{3.1}** est de ce fait confirmée. Les entretiens (voir compte-rendu p187) et les études de cas (voir stratégies d'internationalisation p88), ont également montré une préférence donnée à une création sur les marchés étrangers, mais que l'accès aux marchés pouvait conditionner ce choix, soit par la réglementation ou de faibles connaissances du marché comme nous l'avons cité précédemment.

Analyse de la variable 12 relative aux raisons d'un rachat

Cette variable concerne la question **II.6.3.2. les raisons qui poussent à opter pour un rachat** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{3.1}**, et de connaître de ce fait les avantages du rachat comme mode d'implantation à l'étranger.

Rappel de l'hypothèse H_{3.1} :

Le choix de la filiale contrôlée à 100% est plutôt influencé par la taille de l'entreprise et son expérience en matière d'internationalisation.

- L'internationalisation sous forme de rachat favorise une pénétration rapide des marchés à forte concurrence.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les raisons qui les poussent à opter pour un rachat.

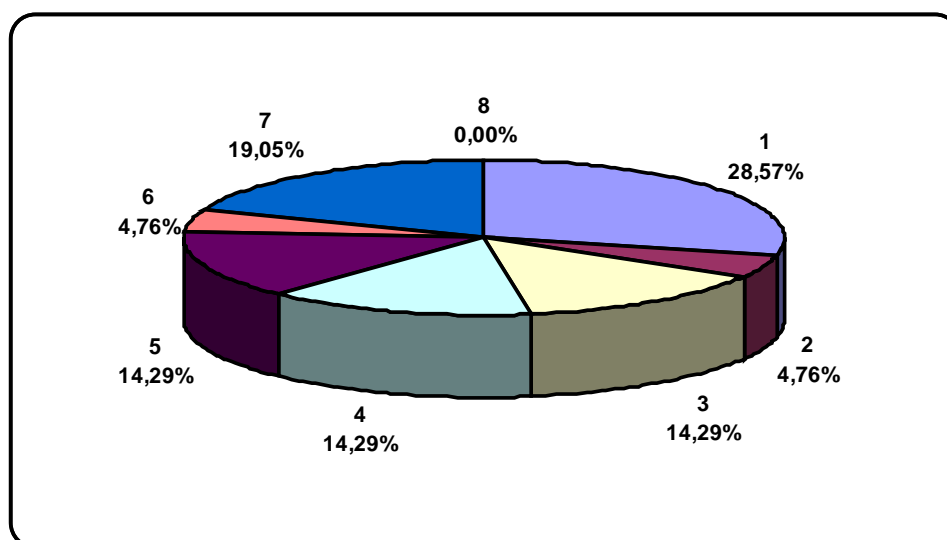
Tableau 12-1 : tableau de fréquences de la variable raisons d'un rachat

| Raisons d'un rachat | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| 1. pénétrer rapidement le marché | 6 | 28,57 |
| 2. profiter d'un prix avantageux | 1 | 4,76 |
| 3. profiter du savoir-faire de l'entreprise rachetée | 3 | 14,29 |
| 4. éviter qu'un concurrent ne réalise l'acquisition | 3 | 14,29 |
| 5. réglementation d'ouverture difficile | 3 | 14,29 |
| 6. connaissances faibles du marché | 1 | 4,76 |
| 7. marché à concurrence vive | 4 | 19,05 |
| 8. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 21 | 100 |

Tableau 12-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable raisons d'un rachat

| Raisons d'un rachat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | 1 | | | | | | | |
| Grand magasin | | | | | | | | |
| Magasin populaire | | | | | | | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | |
| Vente par correspondance | 2 | | 2 | 1 | | | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | 1 | | 1 | |

Diagramme 12 : diagramme en secteurs de la variable raisons d'un rachat



- 1 : pénétrer rapidement le marché
- 2 : profiter d'un prix avantageux
- 3 : profiter du savoir-faire de l'entreprise rachetée
- 4 : éviter qu'un concurrent ne réalise l'acquisition
- 5 : réglementation d'ouverture difficile
- 6 : connaissances faibles du marché
- 7 : marché à concurrence vive
- 8 : autres

Nous remarquerons d'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la raison la plus évoquée pour le choix d'un rachat à l'étranger comme mode d'implantation est la pénétration rapide du marché avec un pourcentage de 28,57% de réponses. Nous pourrions dire que le choix d'un rachat comme mode d'implantation est fixé par les conditions générales d'accès au marché concernant le taux de concurrence en premier lieu.

L'hypothèse **H_{3,1}** est donc confirmée. Les études de cas (voir stratégie par pays p119) ont également montré que les entreprises optaient pour un rachat dans des régions où la concurrence s'était déjà bien installée. Nous citerons l'exemple du rachat des groupes Promodès et Casino en Argentine.

Analyse de la variable 13 relative aux raisons d'une franchise

Cette variable concerne la question **II.6.3.3. les raisons qui poussent à opter pour une franchise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{3.2.}** et de connaître de ce fait les avantages de la franchise comme mode d'implantation à l'étranger.

Rappel de l'hypothèse H_{3.2.} :

Le choix du partenariat est lié à la volonté d'acquérir un savoir-faire.

- La franchise peut permettre une rapidité d'implantation avec de faibles investissements et de faibles risques.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les raisons qui les poussent à opter pour une franchise.

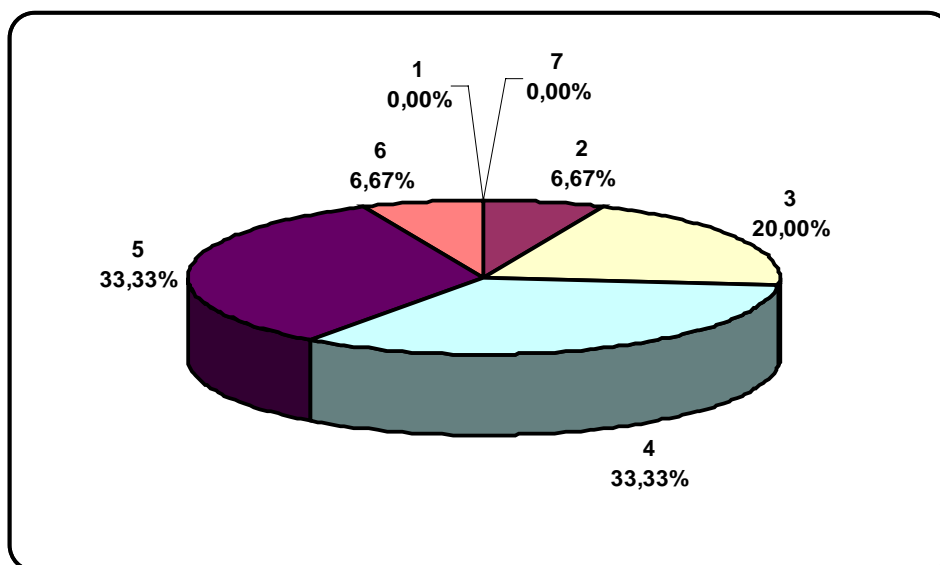
Tableau 13-1 : tableau de fréquences de la variable raisons d'une franchise

| Raisons d'une franchise | Fréquences | Pourcentages |
|---|-------------------|---------------------|
| 1. entreprises locales trop onéreuses | 0 | 0,00 |
| 2. réglementation d'ouverture difficile | 1 | 6,67 |
| 3. ne pas s'engager immédiatement | 3 | 20,00 |
| 4. réduire les coûts d'implantation | 5 | 33,33 |
| 5. diminuer les risques | 5 | 33,33 |
| 6. difficultés d'accès au marché | 1 | 6,67 |
| 7. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 15 | 100 |

Tableau 13-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable raisons d'une franchise

| Raisons d'une franchise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | | 1 | 1 | 3 | 1 | | |
| Grand magasin | | | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | 1 | 1 | | |
| Vente par correspondance | | | | | | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | | | |

Diagramme 13 : diagramme en secteurs de la variable raisons d'une franchise



- 1 : entreprises locales trop onéreuses
- 2 : réglementation d'ouverture difficile
- 3 : ne pas s'engager immédiatement
- 4 : réduire les coûts d'implantation
- 5 : diminuer les risques
- 6 : difficultés d'accès au marché
- 7 : autres

Nous remarquerons par les tableaux et le diagramme précédents, que les raisons les plus évoquées pour le choix de la franchise comme mode d'implantation à l'étranger sont la réduction des coûts et des risques avec un pourcentage de réponses de 33,33%. Nous observerons que la raison 1 c'est à dire, entreprises locales trop onéreuses n'a pas du tout été citée. Nous noterons également par rapport aux résultats pour les raisons 2, c'est à dire réglementation d'ouverture difficile et 6 relative aux difficultés d'accès au marché qui ont un faible pourcentage de réponses (6,67%) et la raison 1 concernant les entreprises locales trop onéreuses, qui est nulle, que les raisons du choix d'une franchise ne dépendent pas des conditions d'accès au marché, mais plutôt des perspectives de l'entreprise.

Les résultats confirment donc l'hypothèse **H_{3.2}**. Les entretiens (voir compte-rendu p187), confirment également cette hypothèse avec l'exemple des pays du Maghreb cités comme pays à risques et que l'éventuelle possibilité de les pénétrer serait par une franchise.

Analyse de la variable 14 relative aux raisons d'une joint-venture

Cette variable concerne la question **II.6.3.4. les raisons qui poussent à opter pour une joint-venture** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{3,2}**, et de connaître de ce fait les avantages de la joint-venture comme mode d'implantation à l'étranger.

Rappel de l'hypothèse H_{3,2} :

Le choix du partenariat est lié à la volonté d'acquérir un savoir-faire.

- La joint-venture est préconisée pour acquérir des connaissances suffisantes du marché d'accueil.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les raisons qui les poussent à opter pour une joint-venture.

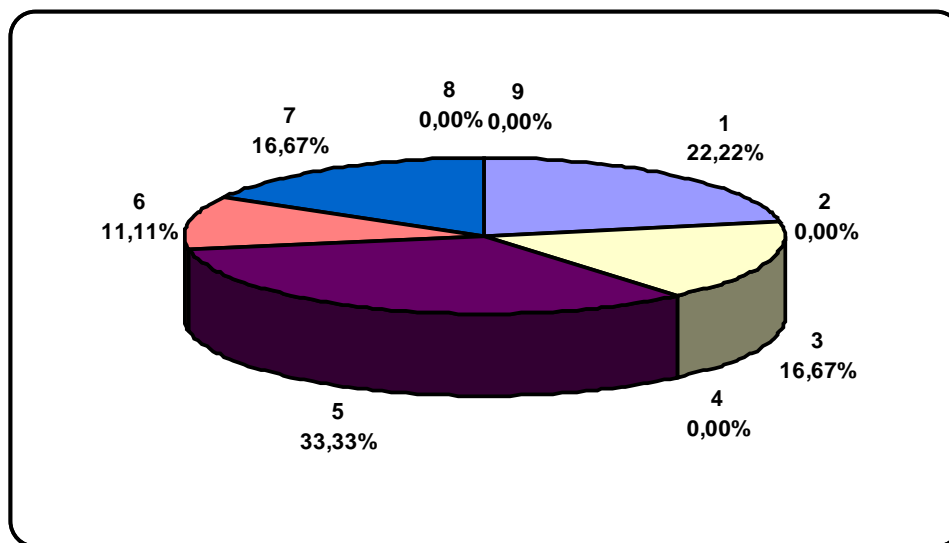
Tableau 14-1 : tableau de fréquences de la variable raisons d'une joint-venture

| Raisons d'une joint-venture | Fréquences | Pourcentages |
|---|-------------------|---------------------|
| 1. pénétrer rapidement le marché | 4 | 22,22 |
| 2. diminuer les risques et les frais de gestion | 0 | 0,00 |
| 3. réduire les coûts d'implantation | 3 | 16,67 |
| 4. ne pas s'engager immédiatement | 0 | 0,00 |
| 5. profiter de la connaissance du marché par le partenaire | 6 | 33,33 |
| 6. réglementation d'ouverture difficile | 2 | 11,11 |
| 7. difficultés d'accès au marché | 3 | 16,67 |
| 8. préférence pour l'alliance dans les autres métiers (cas de la diversification) | 0 | 0,00 |
| 9. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 18 | 100 |

Tableau 14-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable raisons d'une joint-venture

| Raisons d'une joint-venture | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | |
| Grand magasin | | | | | 1 | | | | |
| Magasin populaire | | | | | | | | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | | | | 1 | | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | 1 | | 1 | | | | |
| Vente par correspondance | 1 | | 1 | | 1 | | | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 | 1 | 1 | | |

Diagramme 14 : diagramme en secteurs de la variable raisons d'une joint-venture



- 1 : pénétrer rapidement le marché
- 2 : diminuer les risques et les frais de gestion
- 3 : réduire le coût d'implantation
- 4 : ne pas s'engager immédiatement
- 5 : profiter de la connaissance du marché par le partenaire
- 6 : réglementation d'ouverture difficile
- 7 : difficultés d'accès au marché
- 8 : préférence pour l'alliance dans les autres métiers (cas de la diversification)
- 9 : autres

Nous remarquerons d'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, l'importance des réponses données pour le choix 5, c'est à dire profiter de la connaissance du marché par le partenaire avec un pourcentage de 33,33%. Nous observerons que les raisons 1, 3 et 7, c'est à dire pénétrer rapidement le marché, réduire les coûts d'implantation et difficultés d'accès au marché sont liées entre elles et se rapprochent de la raison 5. Nous pourrions donc conclure que le choix d'une joint-venture est recherché pour un accès rapide et facile du marché. Nous noterons également que les raisons 2 (diminuer les risques et frais de gestion), 4 (ne pas s'engager immédiatement) et 8 (préférence pour l'alliance dans les autres métiers) n'ont pas du tout été citées. Nous en déduisons que la joint-venture n'est pas du tout adoptée pour réduire les risques, ceci est plutôt le rôle de la franchise (voir raisons d'une franchise p239).

L'hypothèse **H_{3,2}** est confirmée par les résultats obtenus pour la variable joint-venture. Les entretiens (voir compte-rendu p187) et les études de cas (voir stratégie par pays p119) confirment cette hypothèse. Nous remarquerons bien que les entreprises font appel, dans les pays à mode de vie et de consommation différents de ceux de la France, à des partenaires au départ. Nous donnerons l'exemple des joint-ventures en Amérique latine et surtout en Asie (voir conclusion des stratégies par pays p132).

Analyse de la variable 15 relative aux critères de choix du partenaire les plus importants

Cette variable concerne la question **II.6.3.4.a. les critères de choix du partenaire les plus importants** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères que les entreprises prennent en considération dans le choix de leurs partenaires dans les pays d'accueil.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les critères de choix du partenaire (dans le cas de la joint-venture).

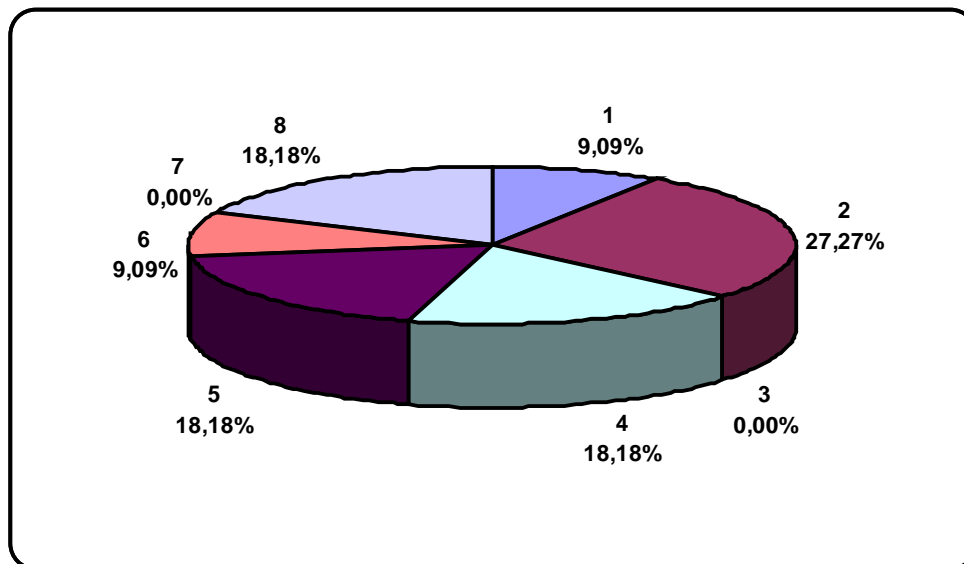
Tableau 15-1 : tableau de fréquences de la variable critères de choix du partenaire les plus importants (dans le cas de joint-venture)

| Critères de choix du partenaire | Fréquences | Pourcentages |
|---|-------------------|---------------------|
| 1. moyens financiers importants | 1 | 9,09 |
| 2. part de marché importante | 3 | 27,27 |
| 3. présence d'un nombre important de cadres | 0 | 0,00 |
| 4. leader sur le marché | 2 | 18,18 |
| 5. ancienneté d'implantation dans la région | 2 | 18,18 |
| 6. ce serait une entreprise locale internationale | 1 | 9,09 |
| 7. ce serait une entreprise étrangère implantée depuis longtemps dans la région | 0 | 0,00 |
| 8. autres (culture proche, avance technologique) | 2 | 18,18 |
| Total | 11 | 100 |

Tableau 15-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable critères de choix du partenaire

| Critères de choix du partenaire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | | 1 | | | 1 | | | |
| Grand magasin | | 1 | | | | | | |
| Magasin populaire | | | | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | | | | | | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | 1 | | | | | 1 | | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | | | | |

Diagramme 15 : diagramme en secteurs de la variable critères de choix du partenaire les plus importants (dans le cas de joint-venture)



- 1 : moyens financiers importants
- 2 : part de marché importante
- 3 : présence d'un nombre important de cadres
- 4 : leader sur le marché
- 5 : ancienneté d'implantation dans la région
- 6 : ce serait une entreprise locale internationale
- 7 : ce serait une entreprise étrangère implantée depuis longtemps dans la région
- 8 : autres

Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le critère 2, c'est à dire une part de marché importante a été évoqué le plus souvent avec un pourcentage de 27,27% de réponses. Nous noterons que les critères 4 et 5 relatifs à la position de leader sur le marché et à l'ancienneté d'implantation dans la région se rapprochent du critère 2. Nous observerons également que le critère 3, c'est à dire la présence d'un nombre important de cadres n'a pas été du tout cité. Nous pouvons conclure que le choix du partenaire est surtout basé sur sa part de marché et sa position vis à vis des concurrents.

Les résultats de cette variable viennent renforcer la variable précédente concernant les raisons qui poussent les entreprises à opter pour une joint-venture (voir raisons d'une joint-venture p242) et vice versa. Rappelons que pour cette variable, nous avons conclu que le choix d'une joint-venture comme mode d'implantation est recherché pour un accès rapide et facile du marché. La volonté d'une pénétration rapide du marché d'accueil pousse à opter pour un partenaire ayant une part de marché importante. Réciproquement, le choix d'un partenaire avec une part de marché importante sous-entend quant à lui une volonté de pénétration rapide du marché.

Analyse de la variable 16 relative au contrôle de l'entreprise

Cette variable concerne la question **II.6.3.4.b. le contrôle de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître le degré de contrôle recherché par les entreprises lors d'une joint-venture.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le contrôle de l'entreprise (dans le cas de la joint-venture).

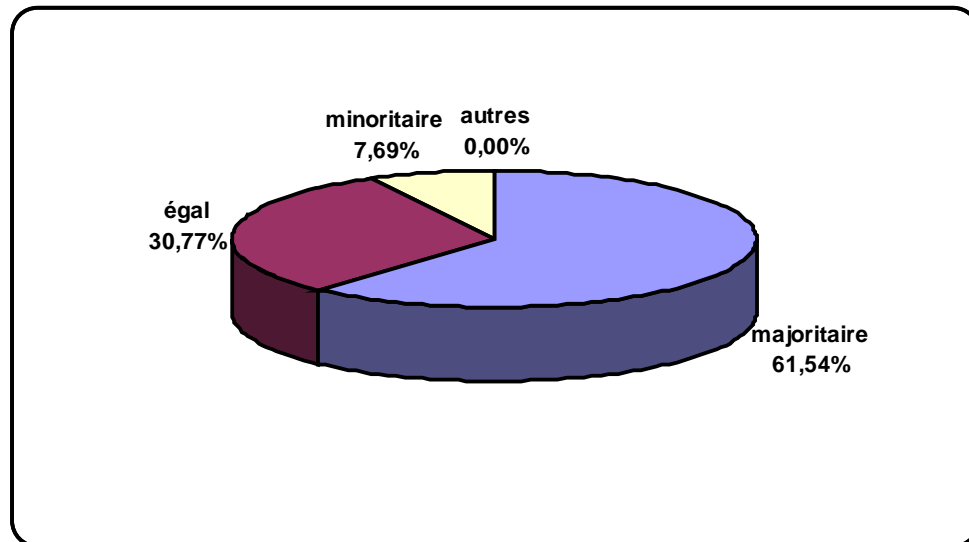
Tableau 16-1 : tableau de fréquences de la variable contrôle de l'entreprise (dans le cas de joint-venture)

| Contrôle | Fréquences | Pourcentages |
|-----------------|-------------------|---------------------|
| majoritaire | 8 | 61,54 |
| égal | 4 | 30,77 |
| minoritaire | 1 | 7,69 |
| autre | 0 | 0,00 |
| Total | 13 | 100 |

Tableau 16-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable contrôle de l'entreprise

| Contrôle de l'entreprise | Majoritaire | Egal | Minoritaire | Autre |
|------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|--------------|
| Succursaliste | 2 | | | |
| Grand magasin | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | |
| Grande surface spécialisée | 3 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 2 | 2 | | |
| Vente par correspondance | | 1 | | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | | | |

**Diagramme 16 : diagramme en secteurs de la variable contrôle de l'entreprise
(dans le cas de joint-venture)**



Nous remarquerons bien, par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, qu'un contrôle majoritaire est le plus préconisé par les entreprises avec un pourcentage de réponses de 61,54%.

Les résultats de cette variable viennent confirmer les résultats de la variable concernant les raisons qui poussent les entreprises à opter pour une joint-venture (p242). Les entreprises préfèrent un contrôle majoritaire pour préserver l'indépendance de l'enseigne ; ils ont recours à une joint-venture surtout pour une pénétration rapide sur un marché à concurrence vive. Ceci est également apparu dans les entretiens (voir compte-rendu p187) et les études de cas (voir stratégie par pays p119).

Analyse de la variable 17 relative à l'usage de l'enseigne

Cette variable concerne la question **II.6.3.4.c. l'usage de l'enseigne** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître quel serait l'usage de l'enseigne par les entreprises dans le cas d'une joint-venture.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'usage de l'enseigne (dans le cas de la joint-venture).

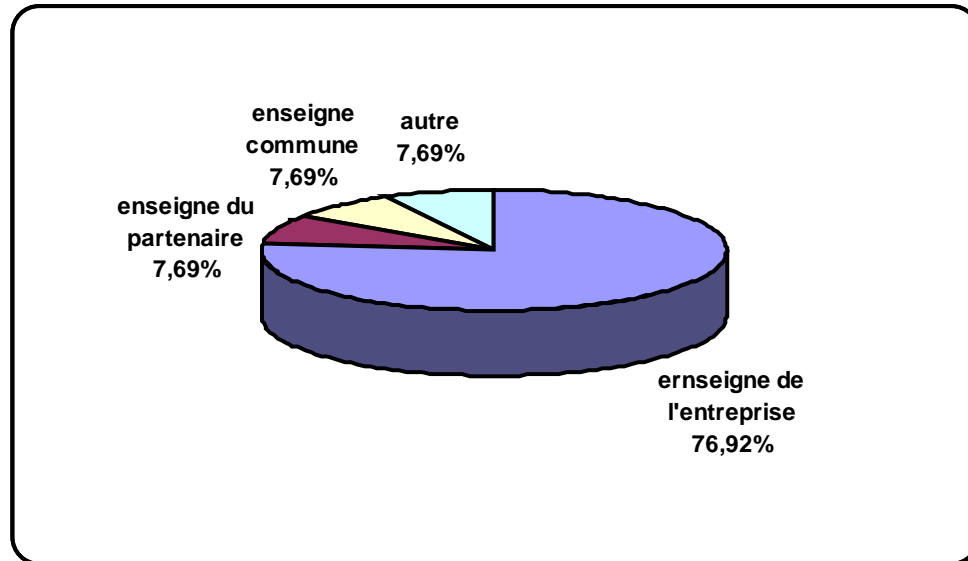
Tableau 17-1 : tableau de fréquences de la variable usage de l'enseigne (dans le cas de joint-venture)

| L'usage de l'enseigne | Fréquences | Pourcentages |
|------------------------------|-------------------|---------------------|
| Enseigne de l'entreprise | 10 | 76,92 |
| Enseigne du partenaire | 1 | 7,69 |
| Enseigne commune | 1 | 7,69 |
| Autre | 1 | 7,69 |
| Total | 13 | 100 |

Tableau 17-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable usage de l'enseigne

| L'usage de l'enseigne | Enseigne de l'entreprise | Enseigne du partenaire | Enseigne commune | Autre |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------|
| Succursaliste | 2 | 1 | | |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | |
| Grande surface spécialisée | 3 | | | 1 |
| Grande surface alimentaire | 2 | | 1 | |
| Vente par correspondance | 1 | | | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | | | |

Diagramme 17 : diagramme en secteurs de la variable usage de l'enseigne (dans le cas de joint-venture)



Nous remarquerons d'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la réponse 1, c'est à dire le choix de l'enseigne propre à l'entreprise dans le cas d'une joint-venture est apparue avec un pourcentage de 76,92% dans les réponses. Ce pourcentage équivaut à dix fois le pourcentage des autres réponses relatives au choix de l'enseigne du partenaire, d'une enseigne commune ou d'une autre enseigne. Nous concluons donc que les entreprises préfèrent avoir leur propre enseigne.

Cette variable vient renforcer les variables concernant le choix d'une joint-venture. Les entreprises préfèrent avoir un contrôle majoritaire et leur propre enseigne. Nous concluons encore une fois que les entreprises font appel à la joint-venture comme mode d'implantation dans le cas de l'impossibilité d'avoir une filiale propre pour une cause externe à l'entreprise, c'est à dire relative directement aux marchés.

Analyse de la variable 18 relative à la structure d'achat à l'étranger
(les fournisseurs)

Cette variable concerne la question **II.7. la structure d'achat à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître le mode d'approvisionnement des entreprises pour leur développement international.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur structure d'achat à l'étranger.

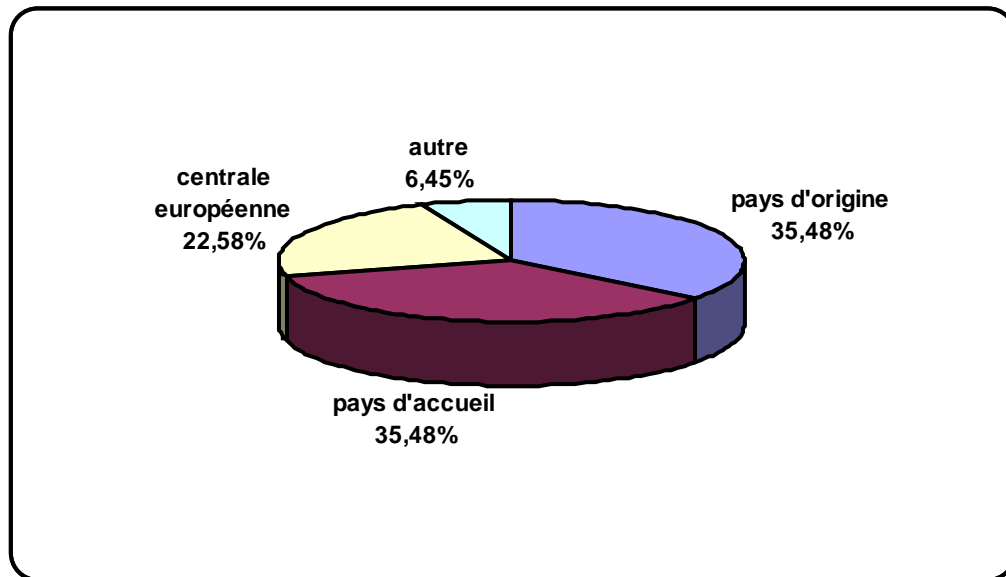
Tableau 18-1 : tableau de fréquences de la variable structure d'achat à l'étranger (les fournisseurs)

| Les fournisseurs | Fréquences | Pourcentages |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Pays d'origine | 11 | 35,48 |
| Pays d'accueil | 11 | 35,48 |
| Centrale européenne | 7 | 22,58 |
| Autres (Asie, monde) | 2 | 6,45 |
| Total | 31 | |

Tableau 18-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable structure d'achat à l'étranger (les fournisseurs)

| Les fournisseurs | Pays d'origine | Pays d'accueil | Centrale européenne | Autre |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--------------|
| Succursaliste | 2 | 3 | 2 | 1 |
| Grand magasin | 1 | 1 | 1 | |
| Magasin populaire | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface spécialisée | 2 | 3 | | |
| Grande surface alimentaire | 2 | 2 | 1 | |
| Vente par correspondance | 2 | 1 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | | | 1 |

Diagramme 18 : diagramme en secteurs de la variable structure d'achat à l'étranger (les fournisseurs)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que les entreprises diversifient leur structure d'achat à l'étranger. Elles font appel aux fournisseurs du pays d'origine et d'accueil en 1^{er} lieu, mais aussi à la centrale d'achat européenne. Nous concluons donc que l'approvisionnement au près des centrales d'achat n'est pas encore très répandu et les entreprises font encore appel aux fournisseurs des pays d'origine et d'accueil.

Le tableau croisé des variables structure d'achat à l'étranger et forme de l'entreprise vient renforcer ces résultats et montre clairement que la diversité dans la structure d'achat n'est pas propre à certains formats d'entreprise mais à toutes les entreprises de notre échantillon.

Rappelons que notre échantillon est composé de :

- 4 succursalistes.
- 4 grandes surfaces spécialisées.
- 4 véricistes.
- 2 grandes surfaces alimentaires.
- 1 grand magasin.
- 1 magasin populaire.
- 1 groupe multiformat.

Analyse de la variable 19 relative aux moyens de développement à l'étranger

Cette variable concerne la question **II.8. les moyens de développement à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître la source des moyens que les entreprises consacrent à leur développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leurs moyens de développement à l'étranger.

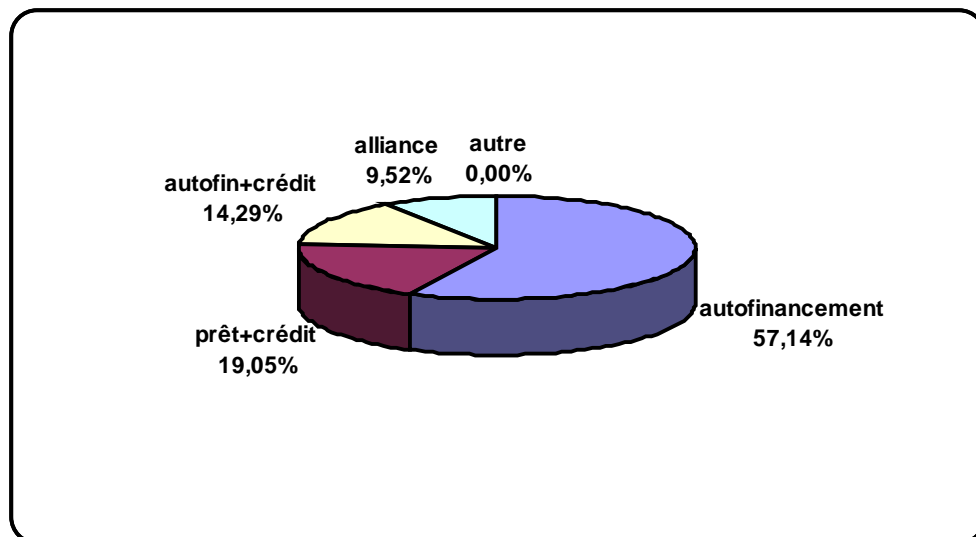
Tableau 19-1 : tableau de fréquences de la variable moyens de développement à l'étranger

| Les moyens de développement à l'étranger | Fréquences | Pourcentages |
|---|-------------------|---------------------|
| autofinancement | 12 | 57,14 |
| prêts + crédits | 4 | 19,0 |
| autofinancement + crédits | 3 | 14,3 |
| alliance | 2 | 9,5 |
| autres | 0 | 0,00 |
| Total | 21 | 100 |

Tableau 19--2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable moyens de développement à l'étranger

| Les moyens de développement à l'étranger | Autofinanc. | Prêts+crédits | Autofin.+ crédits | alliance | Autre |
|--|-------------|---------------|-------------------|----------|-------|
| Succursaliste | 3 | | | | |
| Grand magasin | 1 | | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | 2 | 1 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 2 | 1 | 2 | 1 | |
| Vente par correspondance | 3 | 1 | | | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | 1 | | | |

Diagramme 19 : diagramme en secteurs de la variable moyens de développement à l'étranger



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la grande majorité des entreprises de notre échantillon autofinance son développement à l'étranger. Les entreprises vont donc rechercher une taille importante pour pouvoir financer leur développement international. L'internationalisation a donc engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

CONCLUSION DE LA PARTIE II DU QUESTIONNAIRE :

La seconde partie de notre questionnaire a été consacré au développement de l'entreprise. Nous y avons introduit des variables concernant :

- Les filiales et les pays d'implantation à l'étranger.
- Les concurrents en France et à l'étranger.
- Le mode développement des entreprises à l'étranger.
- Les facteurs influençant le choix du mode développement à l'étranger.
- Les fournisseurs.
- Les moyens financiers de développement à l'étranger.

Nous pourrions dire par rapport au développement en France, que les entreprises ont peut être été ralenties dans leur croissance et ceci les a poussées à aller plus vite à l'étranger, ce qui a pu les faire détourner de la France mais ne les a pas empêchées de s'y développer.

Concernant les modes d'implantation à l'étranger, nous pourrions avancer que le but principal recherché par les entreprises est d'asseoir leur position sur le marché d'accueil et ceci conditionne le choix du mode d'implantation. Le développement par ouverture, c'est à dire création d'une entreprise à l'étranger est préconisé pour préserver l'indépendance de l'enseigne mais certains paramètres pourraient le rendre difficile. Certains marchés sont à forte concurrence et une pénétration par création serait trop lente. Ces conditions pourraient pousser les entreprises à opter pour d'autres modes d'implantation tels que le rachat ou la joint-venture qui sont plus rapides d'une part et qui permettent d'asseoir sa position sur le marché selon l'importance de l'entreprise rachetée ou de l'entreprise partenaire.

En résumé, le choix d'une création restera le mode préféré des entreprises mais d'autres choix pourront être imposés par l'accès aux marchés.

Les résultats obtenus dans cette seconde partie du questionnaire confirment les hypothèses **H_{1,1}**, **H_{3,1}**, **H_{2,2}**, **H_{3,2}**.

Nous soulignerons que des tableaux croisés ont été effectués pour déterminer une relation entre les différentes variables de cette partie et le format des entreprises, mais l'échantillon étant réduit, aucun résultat significatif n'a été relevé.

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de la troisième partie consacrée à l'entreprise et l'environnement international.

PARTIE III. L'ENTREPRISE ET L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

INTRODUCTION :

Le but de cette troisième partie du questionnaire est d'étudier l'environnement international des entreprises de notre échantillon. Cette partie introduit les variables suivantes qui sont au nombre de 53 :

- Les changements qu'a connus l'entreprise au cours des dix dernières années (cette question renferme 9 variables).
- Les déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine, au pays d'accueil, à l'entreprise).
- La zone préférée de l'entreprise pour son implantation à l'étranger.
- Les critères motivant le choix des pays d'implantation (cette question renferme 12 variables).
- L'implantation en Algérie.
- Les facteurs influençant l'implantation en Algérie (cette question renferme 13 variables).
- Les principaux objectifs de l'entreprise (cette question renferme 10 variables).
- La position actuelle et future de l'entreprise au sein de la concurrence.
- L'expérience internationale de l'entreprise.
- La croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger.

Chaque variable est traitée séparément, elle est présentée par un tableau de fréquences, un tableau croisé et un diagramme en secteurs. Les résultats sont ensuite commentés en fin du traitement.

Le but de cette troisième partie du questionnaire est de tester l'hypothèse **théorique** et les hypothèses **H_{1.1}**, **H_{1.2}**, **H_{2.2}**, **H_{2.6}**, **H₄**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La demande.
- La concurrence.
- Les coûts salariaux.
- La proximité culturelle.
- La taille.
- Une stabilité économique, sociale et politique dans certains pays.

Rappel de l'hypothèse H_{1.1} :

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- La saturation du marché est due à une forte concurrence.
- L'accroissement de la concurrence a généré un consommateur de plus en plus exigeant.

Rappel de l'hypothèse H_{1.2} :

Les marchés étrangers sont tentants. Ils offrent une forte croissance et des consommateurs moins avertis, moins connaisseurs et du fait moins exigeants.

- Le distributeur est à la recherche de pays à forte population.
- Le distributeur est à la recherche de pays à faible concurrence.

Rappel de l'hypothèse H₂ :

- L'internationalisation est devenue un phénomène important de la vie, du fonctionnement et du développement du distributeur et sa notoriété.

Rappel de l'hypothèse H_{2.2} :

- L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

Rappel de l'hypothèse H_{2.6} :

- Le facteur humain joue un rôle important dans l'internationalisation du distributeur et représente un élément déterminant dans la prise de décision quant à l'internationalisation.

Rappel de l'hypothèse H₄ :

Le distributeur français n'est pas intéressé par une éventuelle implantation en Algérie pour des raisons :

- D'instabilité politique.
- D'un pouvoir d'achat limité.

Certaines questions peuvent contenir plusieurs sous questions, ces questions seront traitées un peu différemment. Leurs variables seront analysées une à une et seront enrichies avec un classement pour déterminer leur degré d'importance. Ces questions sont :

1. La question **III.1.** relative aux changements connus par l'entreprise (p263 à p288).
2. La question **III.4.** relative aux principaux critères de choix des pays (p302 à p331).
3. La question **III.5.1.** relative aux facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie (p334 à p362).
4. La question **III.6.** relative aux principaux objectifs de l'entreprise (p363 à p386).

Une conclusion sera présentée en fin de cette troisième partie pour commenter les résultats obtenus (voir conclusion p395).

Analyse des variables relatives aux changements au sein de l'entreprise

Ces variables concernent la question III.1. les changements au sein de l'entreprise (voir questionnaire p524).

Comme nous l'avons souligné en introduction, la question III.1. est divisée en plusieurs variables :

1. Le volume d'activité.
2. L'effectif.
3. Le chiffre d'affaires.
4. La productivité.
5. La nombre de magasins en France.
6. Le nombre de magasins à l'étranger.
7. Le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle.
8. Le niveau de demande du consommateur.
9. Le niveau d'exigence du consommateur.

Ces variables seront traitées une à une (p263 à p288), comme les autres variables mais elles seront enrichies par un classement (voir classement p287) qui déterminera plus clairement leur degré d'importance.

Analyse de la variable 1 relative aux changements du volume d'activité

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le volume d'activité** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise dans le cours des dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur le volume d'activité durant les dix dernières années.

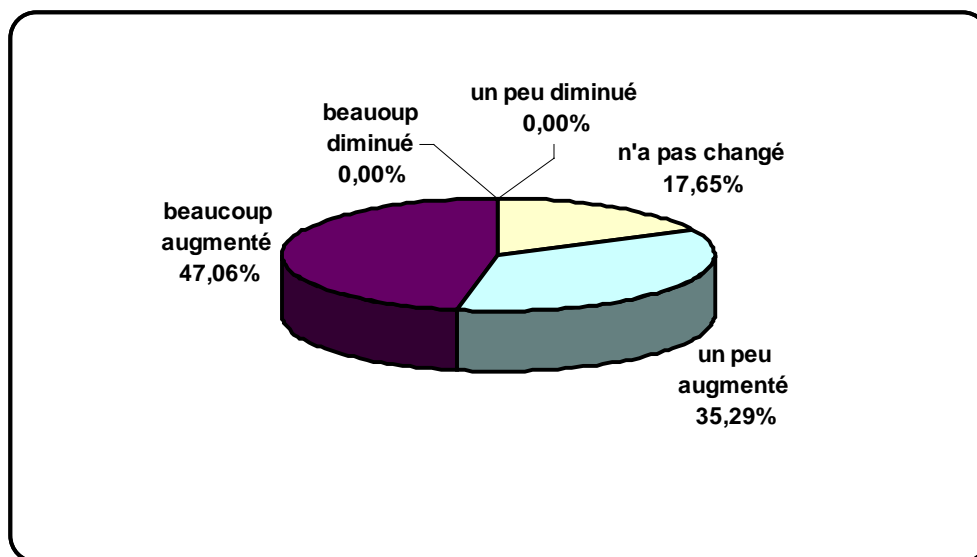
Tableau 1-1 : tableau de fréquences de la variable changements du volume d'activité (les dix dernières années)

| Le volume d'activité | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu diminué | 0 | 0,00 | |
| n'a pas changé | 3 | 17,65 | 17,65 |
| un peu augmenté | 6 | 35,29 | 82,35 |
| beaucoup augmenté | 8 | 47,06 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 1-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du volume d'activité

| Le volume d'activité | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|-----------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | 2 | 2 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 1 | 2 |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | 2 | 1 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 1 : diagramme en secteurs de la variable changements du volume d'activité (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le volume d'activité a largement augmenté pour la plupart des entreprises. 82,35% en

conviennent. Ceci peut s'expliquer par le développement des entreprises à l'étranger et pourquoi pas par une croissance en France également. Nous noterons cependant que le tableau croisé de cette variable avec la variable format de l'entreprise vient renforcer les résultats mais n'a donné aucun résultat significatif concernant une éventuelle relation entre les deux variables.

Analyse de la variable 2 relative aux changements de l'effectif

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant l'effectif** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise dans le cours des dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur l'effectif durant les dix dernières années.

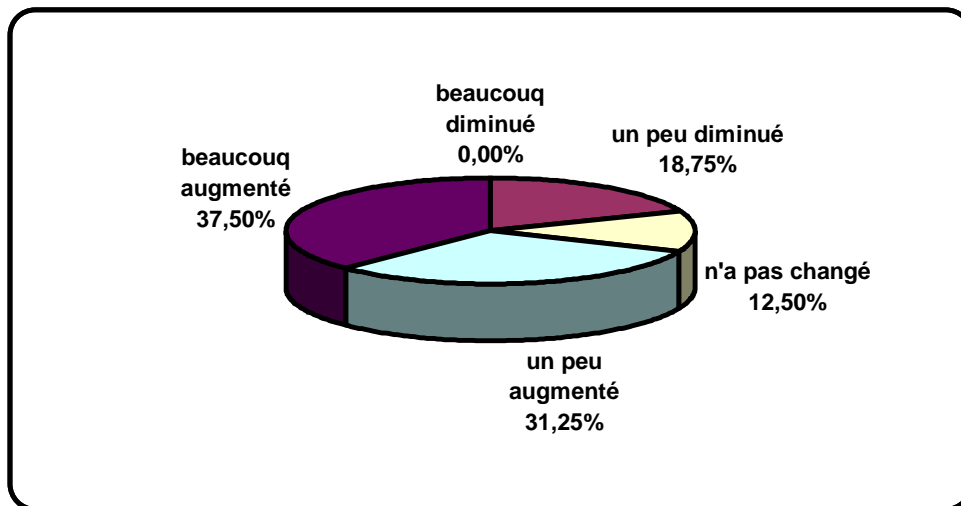
Tableau 2-1 : tableau de fréquences de la variable changements de l'effectif (les dix dernières années)

| L'effectif | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 18,75 |
| un peu diminué | 3 | 18,75 | |
| n'a pas changé | 2 | 12,50 | 12,50 |
| un peu augmenté | 5 | 31,25 | 68,75 |
| beaucoup augmenté | 6 | 37,50 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 2-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements de l'effectif

| L'effectif | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|-----------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | 2 | 2 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 1 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | 2 | 1 | | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 2 : diagramme en secteurs de la variable changements de l'effectif (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que l'effectif a augmenté pour 68,75% des entreprises. Ceci peut être en relation avec un développement à l'étranger ou/et une grande croissance en France, puisque la plupart des entreprises ont réalisé des rachats et des fusions ces dernières années :

- Carrefour a racheté Montlaur, Comptoirs Modernes et Euromarché , il a fusionné avec Promodès qui avait intégré les groupes Catteau et Félix Potin.
- Auchan a intégré les Docks de France.
- Casino a racheté Franprix et Leader "Price, Monoprix et Guyenne et Gascogne.
- Le groupe Pinault a racheté Le Printemps, La Redoute, Conforama et La Fnac.

Analyse de la variable 3 relative aux changements du chiffre d'affaires

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le chiffre d'affaires** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise dans le cours des dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur le chiffre d'affaires durant les dix dernières années.

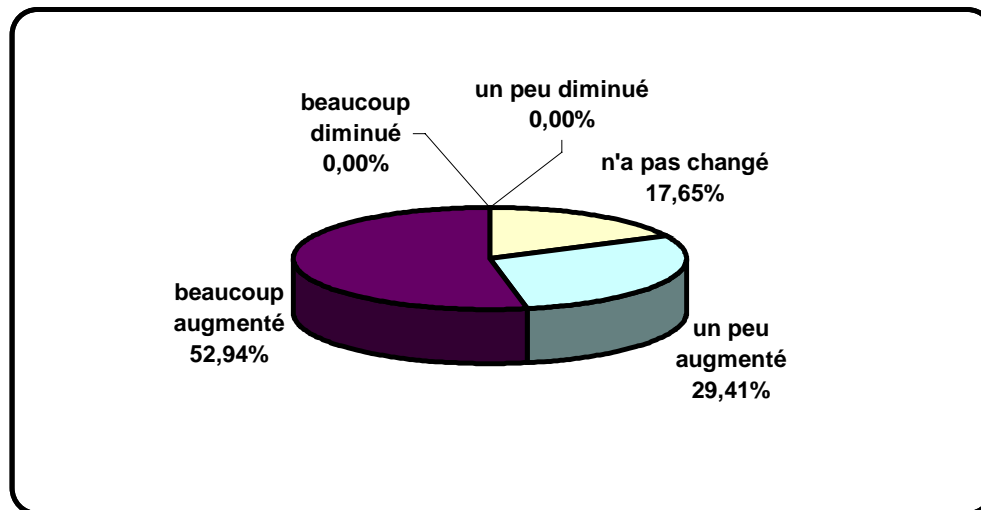
Tableau 3-1 : tableau de fréquences de la variable changements du chiffre d'affaires (les dix dernières années)

| Le chiffre d'affaires | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu diminué | 0 | 0,00 | |
| n'a pas changé | 3 | 17,65 | 17,65 |
| un peu augmenté | 5 | 29,41 | 82,35 |
| beaucoup augmenté | 9 | 52,94 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 3-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du chiffre d'affaires

| Le chiffre d'affaires | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 1 | 2 |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | 2 | 1 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 3 : diagramme en secteurs de la variable changements du chiffre d'affaires (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le chiffre d'affaires a beaucoup augmenté pour la majorité des entreprises. Ceci peut résulter d'un développement à l'étranger comme d'une croissance en France. Nous rappellerons que la plupart des groupes ont réalisé des rachats et des fusions ces dernières années :

- Carrefour a racheté Montlaur, Comptoirs Modernes et Euromarché , il a fusionné avec Promodès qui avait intégré les groupes Catteau et Félix Potin.
- Auchan a intégré les Docks de France.
- Casino a racheté Franprix et Leader Price, Monoprix et Guyenne et Gascogne.
- Le groupe Pinault a racheté Le Printemps, La Redoute, Conforama et La Fnac.

Analyse de la variable 4 relative aux changements de la productivité

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant la productivité** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise au cours des dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur la productivité (durant les dix dernières années).

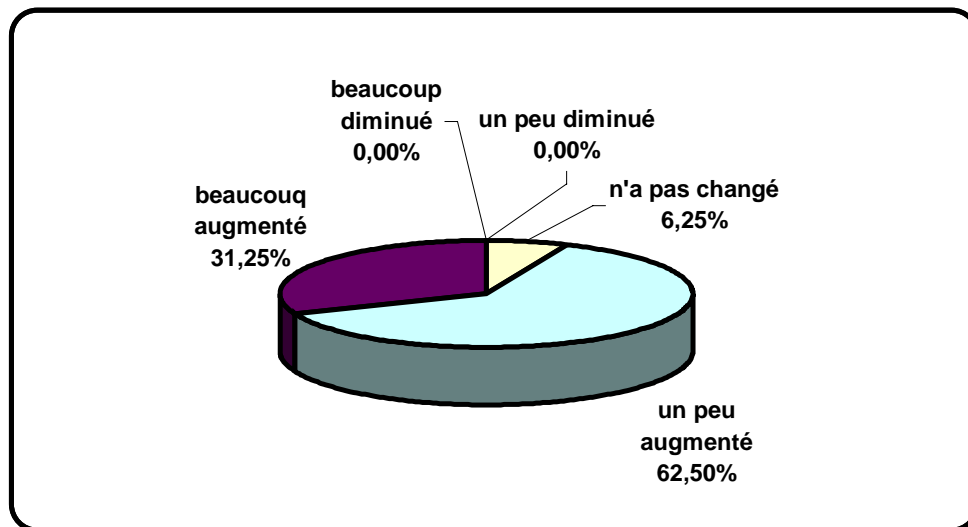
Tableau 4-1 : tableau de fréquences de la variable changements de la productivité (les dix dernières années)

| La productivité | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-------------------|------------|--------------|----------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu diminué | 0 | 0,00 | |
| n'a pas changé | 1 | 6,25 | 6,25 |
| un peu augmenté | 10 | 62,50 | 93,75 |
| beaucoup augmenté | 5 | 31,25 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 4-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements de la productivité

| La productivité | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|-----------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 | |
| Vente par correspondance | | | | 3 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 4 : diagramme en secteurs de la variable changements de la productivité (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la productivité a beaucoup augmenté. 93,75% des entreprises en conviennent. Les entreprises s'implantent de plus en plus à l'étranger. Ceci implique que le nombre de produits à écouler augmente, les entreprises ont donc intérêt à augmenter leur productivité.

Analyse de la variable 5 relative aux changements du nombre de magasins en France

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le nombre de magasins en France** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise durant les dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur le nombre de magasins en France (durant les dix dernières années).

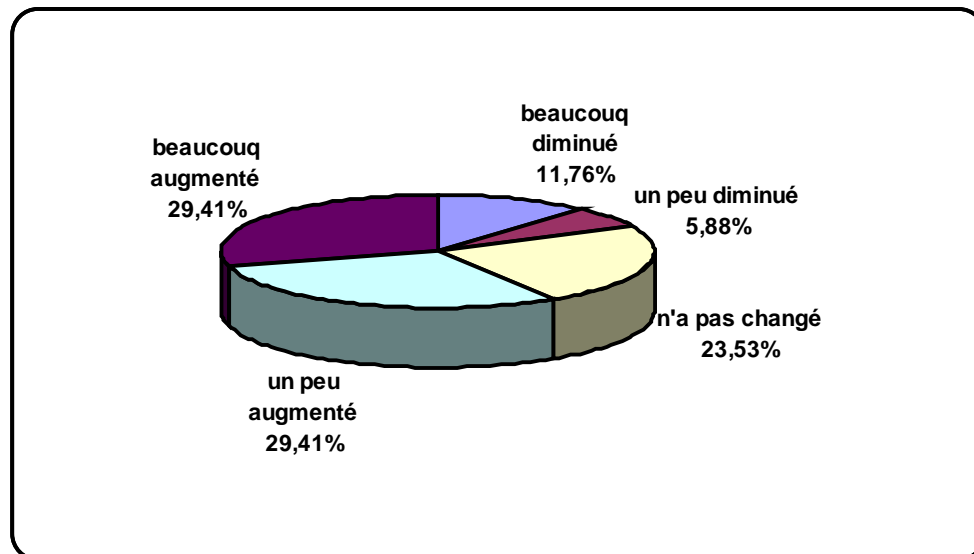
Tableau 5-1 : tableau de fréquences de la variable changements du nombre de magasins en France (les dix dernières années)

| Le nombre de magasins en France | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 2 | 11,76 | 17,64 |
| un peu diminué | 1 | 5,88 | |
| n'a pas changé | 4 | 23,53 | 23,53 |
| un peu augmenté | 5 | 29,41 | 58,82 |
| beaucoup augmenté | 5 | 29,41 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 5-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du nombre de magasins en France

| Le nombre de magasins en France | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | 1 | | | 1 | 2 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 2 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | 1 | |
| Vente par correspondance | 1 | | 2 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 5 : diagramme en secteurs de la variable changements du nombre de magasins en France (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le nombre de magasins en France a augmenté pour 58,85% des entreprises. Ceci s'explique

par le fait que les entreprises ont réalisé plusieurs rachats en France pour augmenter leur taille.

- Carrefour a racheté Montlaur, Comptoirs Modernes et Euromarché , il a fusionné avec Promodès qui avait intégré les groupes Catteau et Félix Potin.
- Auchan a intégré les Docks de France.
- Casino a racheté Franprix et Leader Price, Monoprix et Guyenne et Gascogne.
- Le groupe Pinault a racheté Le Printemps, La Redoute, Conforama et La Fnac.

Analyse de la variable 6 relative aux changements du nombre de magasins à l'étranger

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le nombre de magasins à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise durant des dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur le nombre de magasins à l'étranger (durant les dix dernières années).

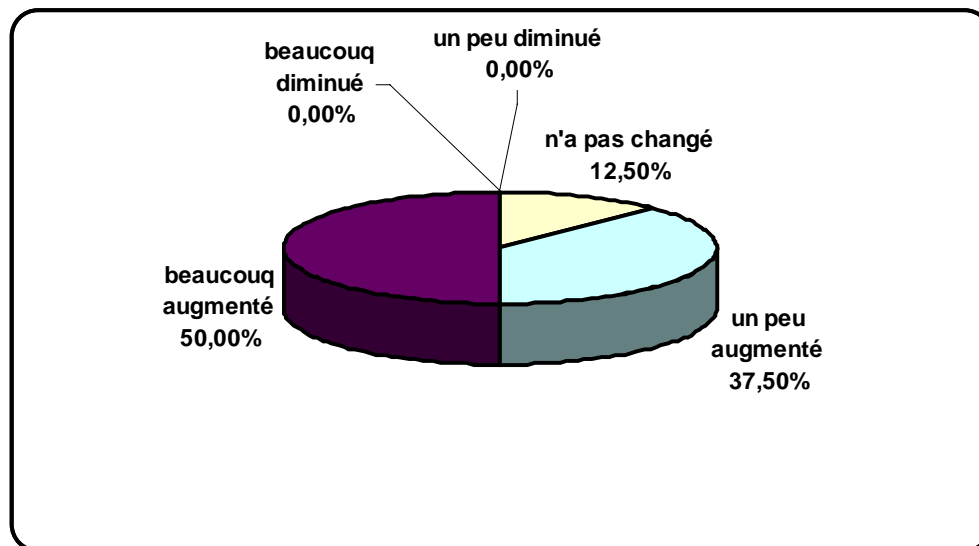
Tableau 6-1 : tableau de fréquences de la variable changements du nombre de magasins à l'étranger (les dix dernières années)

| Le nombre de magasins à l'étranger | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu diminué | 0 | 0,00 | |
| n'a pas changé | 2 | 12,5 | 12,5 |
| un peu augmenté | 6 | 37,5 | 87,5 |
| beaucoup augmenté | 8 | 50,00 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 6-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du nombre de magasins à l'étranger

| Le nombre de magasins à l'étranger | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|------------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 2 | 2 |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | 2 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 6 : diagramme en secteurs de la variable changements du nombre de magasins à l'étranger (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le nombre de magasins à l'étranger a beaucoup augmenté et ceci pour 87,5% des entreprises. Nous observerons par ailleurs que l'augmentation des magasins à l'étranger est plus apparente que celle des magasins en France (voir la variable précédente sur les

changements concernant le nombre de magasins en France p273). Ceci apparaît clairement aussi dans l'historique d'évolution du secteur de la distribution en France (voir historique p69). La saturation du marché français et la difficulté de la réglementation expliquent une implantation plus grande à l'étranger par les groupes de distribution qu'en France.

Analyse de la variable 7 relative aux changements du nombre de produits

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise durant les dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement sur le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle (durant les dix dernières années).

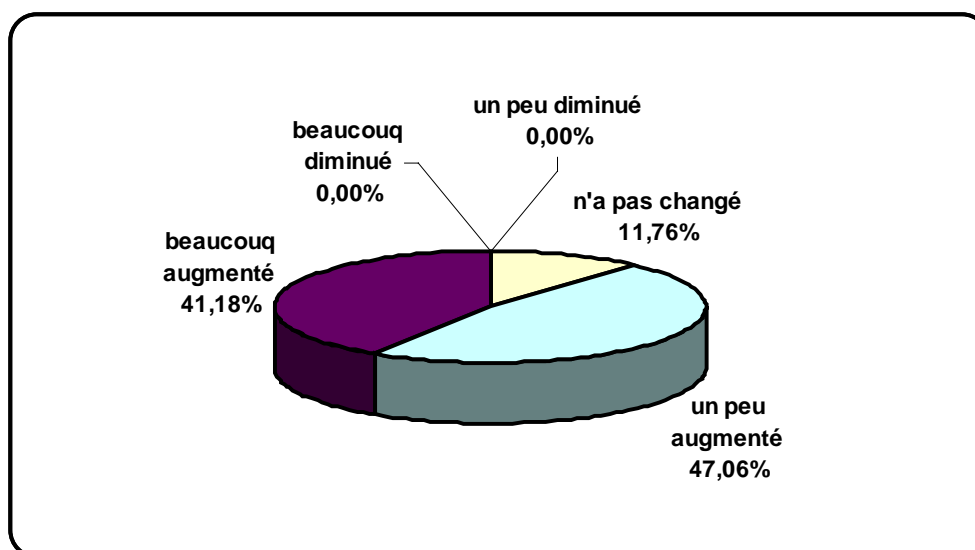
Tableau 7-1 : tableau de fréquences de la variable changements du nombre de nouveaux produits proposés à la clientèle (les dix dernières années)

| Le nombre de produits nouveaux | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu diminué | 0 | 0,00 | |
| n'a pas changé | 2 | 11,76 | 11,76 |
| un peu augmenté | 8 | 47,06 | 88,24 |
| beaucoup augmenté | 7 | 41,18 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 7-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du nombre de produits nouveaux

| Le nombre de produits nouveaux | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|--------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | 2 | 2 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | | | 4 | |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | | 1 |
| Vente par correspondance | | | 1 | 1 | 2 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 7 : diagramme en secteurs de la variable changements du nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle a beaucoup augmenté ; 88,24% des entreprises en conviennent. Ceci pourrait s'expliquer par une augmentation de la concurrence au sein du marché français. Ces résultats confirment que le consommateur est devenu beaucoup plus exigeant et la concurrence beaucoup plus rude sur le marché.

Analyse de la variable 8 relative aux changements du niveau de demande du consommateur

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le niveau de demande du consommateur** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise durant les dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger d'une part et de tester l'hypothèse **théorique** d'autre part.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La demande.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement dans le niveau de la demande chez le consommateur (durant les dix dernières années).

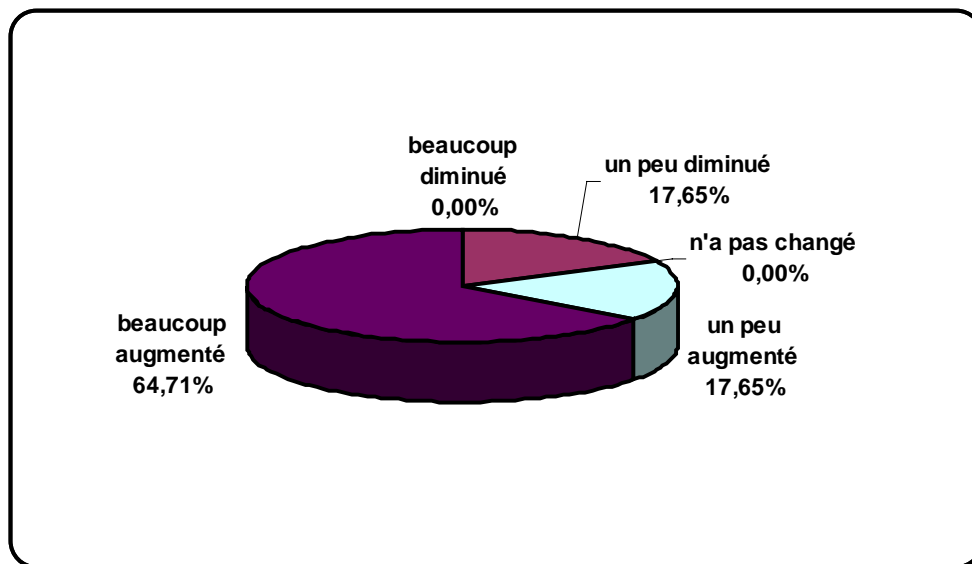
Tableau 8-1 : tableau de fréquences de la variable changements du niveau de la demande chez le consommateur (les dix dernières années)

| Le niveau de la demande | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 17,65 |
| un peu diminué | 3 | 17,65 | |
| n'a pas changé | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu augmenté | 3 | 17,65 | 82,36 |
| beaucoup augmenté | 11 | 64,71 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 8-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du niveau de la demande chez le consommateur

| Le niveau de la demande | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|-----------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | 1 | | 1 | 2 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | 2 | | 1 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 8 : diagramme en secteurs de la variable changements du niveau de la demande chez le consommateur (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le niveau de demande du consommateur a beaucoup augmenté. Ceci ne confirme pas

l'hypothèse théorique si on prend le consommateur du pays d'origine. Son niveau de demande ayant augmenté, il ne pourrait être un facteur déterminant de l'internationalisation. Par contre, en prenant le niveau de demande du pays d'accueil, ceci pourrait être un déterminant très important pour le développement à l'étranger dans des pays à forte croissance.

**Analyse de la variable 9 relative aux changements du niveau d'exigence
chez le consommateur**

Cette variable concerne la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise concernant le niveau d'exigence du consommateur** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les changements qu'a connus l'entreprise durant les dix dernières années pour pouvoir cerner les facteurs influençant ou favorisant son développement à l'étranger et de tester l'hypothèse **H_{1,1}**.

Rappel de l'hypothèse H_{1,1} :

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- L'accroissement de la concurrence a généré un consommateur de plus en plus exigeant.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant un éventuel changement dans le niveau d'exigence chez le consommateur (durant les dix dernières années).

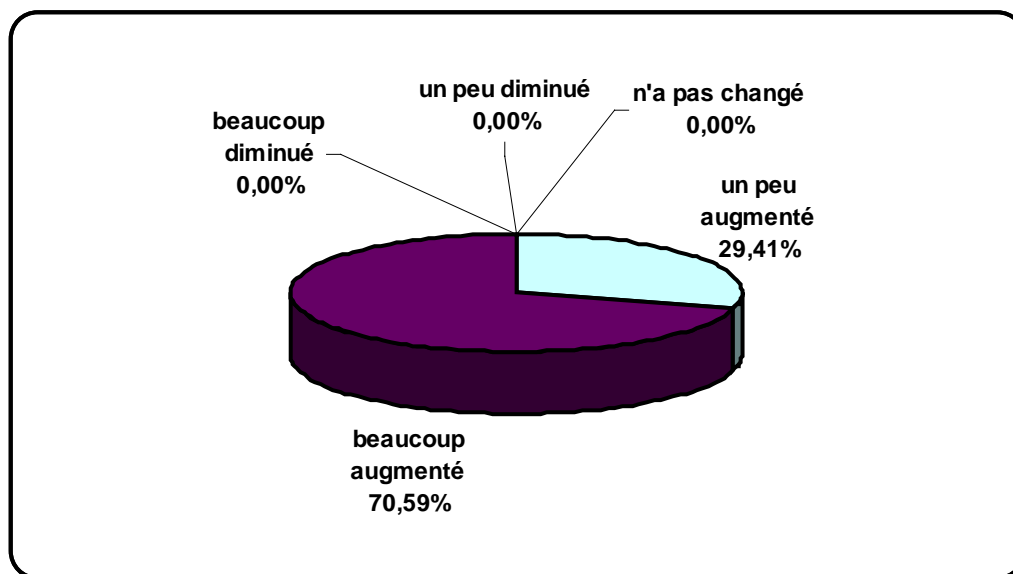
**Tableau 9-1 : tableau de fréquences de la variable changements
du niveau d'exigence chez le consommateur (les dix dernières années)**

| Le niveau d'exigence du consommateur | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| beaucoup diminué | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu diminué | 0 | 0,00 | |
| n'a pas changé | 0 | 0,00 | 0,00 |
| un peu augmenté | 5 | 29,41 | 100 |
| beaucoup augmenté | 12 | 70,59 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 9-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable changements du niveau d'exigence chez le consommateur

| Le niveau d'exigence du consommateur | Beaucoup diminué | Un peu diminué | N'a pas changé | Un peu augmenté | Beaucoup augmenté |
|--------------------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | | 1 | 3 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 9 : diagramme en secteurs de la variable changements du niveau d'exigence du consommateur (les dix dernières années)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que toutes les entreprises conviennent que le niveau d'exigence du consommateur a beaucoup

augmenté. Ceci pourrait pousser les entreprises à aller à la recherche de consommateurs moins exigeants sur des marchés à forte croissance. Les résultats confirment l'hypothèse **H_{1.1}**. durant les entretiens (voir compte-rendu p187), il a également été souligné que le niveau d'exigence du consommateur avait beaucoup augmenté. Les personnes interviewées relient cette augmentation à une concurrence plus accrue.

Analyse de la question III.1. relative aux changements au sein de l'entreprise (durant les dix dernières années)

Classement des variables de la question III.1. (par ordre décroissant) :

Le classement suivant a pour but de déterminer le degré de changement des différents facteurs relatifs à la question **III.1. les changements au sein de l'entreprise durant les dix dernières années**. Ce classement a été effectué par ordre décroissant.

- Le niveau d'exigence du consommateur
- La productivité
- Le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle
- Le nombre de magasins à l'étranger
- Le niveau de demande du consommateur
- Le volume d'activité et le chiffre d'affaires
- L'effectif
- Le nombre de magasins en France

Tous ces facteurs ont augmenté pendant les dix dernières années

Tous les facteurs cités ont été classés selon le pourcentage des réponses qui leur a été accordé par les répondants. Nous avons bien observé que ces facteurs avaient tous augmenté (voir les variables de p264 à p286) mais le classement permet de déterminer quel facteur a augmenté plus que les autres.

Nous remarquerons que le niveau d'exigence du consommateur a été classé en premier lieu, ce qui montre bien l'importance de cette variable. Ceci s'explique par un grand choix de références et de services proposés au consommateur, du fait de la présence d'un nombre important d'entreprises et donc une concurrence forte. L'augmentation de la

productivité s'explique par un développement important à l'international, donc un écoulement plus importants de produits, et de ce fait une augmentation de la productivité.

Le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle dont le but est de fidéliser cette dernière, est lié directement à l'augmentation du niveau d'exigence du consommateur ainsi qu'une concurrence croissante.

Nous noterons également que le niveau d'exigence du consommateur a beaucoup augmenté par rapport à celui de la demande. Aussi, le nombre de magasins à l'étranger a augmenté avec un volume plus important que celui en France qui vient en fin du classement. Nous en concluons que les entreprises se sont développés d'une façon plus intensive à l'étranger qu'en France. Les distributeurs sont à la recherche de marchés moins difficiles et plus rentables.

Nous concluons que les entreprises donnent l'importance à l'innovation et au développement des produits en premier lieu et au développement international en second lieu.

Analyse de la variable 10 relative aux déterminants de l'internationalisation de l'entreprise (facteurs liés au pays d'origine)

Cette variable concerne la question **III.2.1. les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise, facteurs liés au pays d'origine** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **théorique** et l'hypothèse **H_{1.1.}**

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La concurrence.

Rappel de l'hypothèse H_{1.1.} :

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- La saturation du marché est due à une forte concurrence.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine).

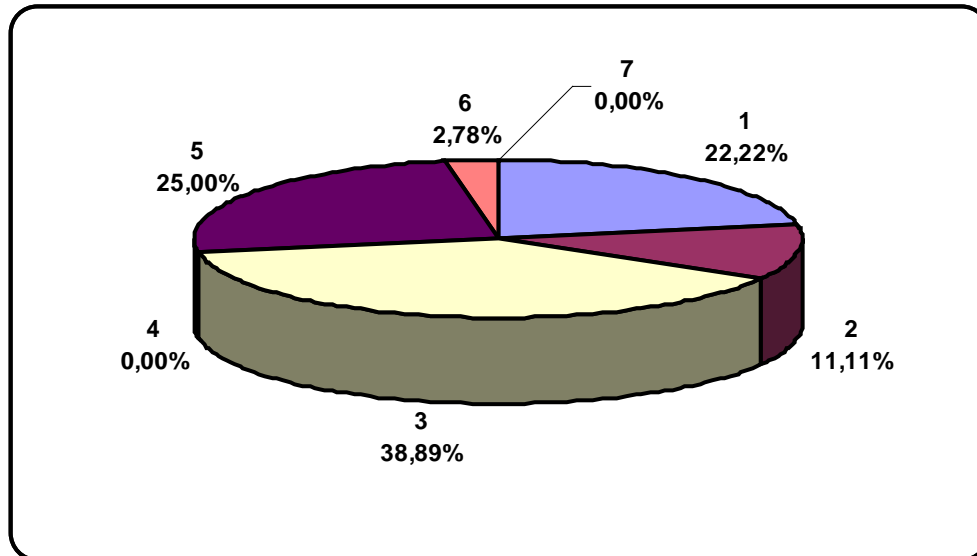
Tableau 10-1 : tableau de fréquences de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine)

| Déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine) | Fréquences | Pourcentages |
|--|------------|--------------|
| 1. une forte concurrence sur le territoire national | 8 | 22,22 |
| 2. réglementation nationale difficile | 4 | 11,11 |
| 3. saturation du marché national | 14 | 38,89 |
| 4. augmentation du niveau d'exigence du consommateur français | 0 | 0,00 |
| 5. une progression plus rapide sur les marchés émergents | 9 | 25,00 |
| 6. éviter les coûts de transport liés à l'exportation | 1 | 2,78 |
| 7. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 36 | 100 |

Tableau 10-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine)

| Déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | 2 | 1 | 4 | | 1 | | |
| Grand magasin | | | 1 | | | | |
| Magasin populaire | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 1 | 3 | | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | 1 | | 2 | | |
| Vente par correspondance | 3 | | 3 | | 4 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | 1 | | |

Diagramme 10 : diagramme en secteurs de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le facteur 3, c'est à dire la saturation du marché national est très important puisque cité par 38,89% des répondants. Ce facteur a été également cité par les entreprises lors des entretiens (voir compte-rendu p187). Le facteur 5, c'est à dire, une progression plus rapide sur les marchés émergents vient en deuxième position avec 25% de réponses, suivi du facteur 1 qui est la forte concurrence sur le territoire national. Nous noterons que le facteur 4 relatif à l'augmentation du niveau d'exigence du consommateur français n'a pas du tout été cité. Nous concluons que le niveau d'exigence du consommateur a augmenté en France puisque nous l'avons noté par rapport à la variable précédente (voir p284) mais, il n'est pas considéré comme un facteur déterminant de l'internationalisation des entreprises.

Ces résultats confirment l'hypothèse **théorique** et l'hypothèse **H_{1,1}**.

**Analyse de la variable 11 relative aux déterminants de
l'internationalisation de l'entreprise (facteurs liés au pays d'accueil)**

Cette variable concerne la question **III.2.2. les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise, facteurs liés au pays d'accueil** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **théorique** et l'hypothèse **H_{1.2.}**

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- Les coûts salariaux.

Rappel de l'hypothèse H_{1.2.} :

Les marchés étrangers sont tentants. Ils offrent une forte croissance et des consommateurs moins avertis, moins connaisseurs et du fait moins exigeants.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'accueil).

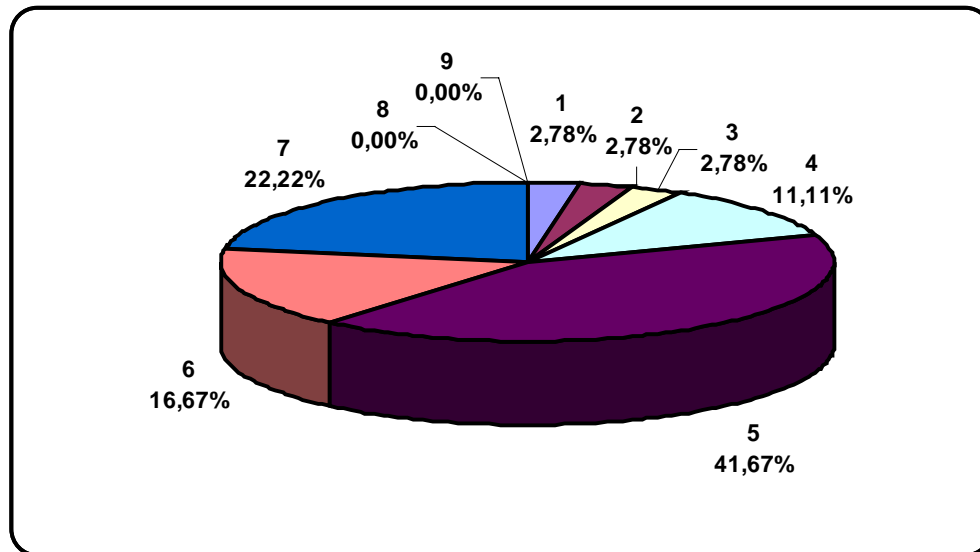
Tableau 11-1 : tableau de fréquences de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'accueil)

| Déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'accueil) | Fréquences | Pourcentages |
|--|------------|--------------|
| 1. un intérêt soudain pour une région | 1 | 2,78 |
| 2. la crainte de perdre un marché | 1 | 2,78 |
| 3. la recherche d'un savoir-faire | 1 | 2,78 |
| 4. la recherche d'opportunités d'investissement | 4 | 11,11 |
| 5. la recherche de nouveaux marchés à forte croissance | 15 | 41,67 |
| 6. gagner des économies d'échelle | 6 | 16,67 |
| 7. une conjoncture plus favorable que sur le marché national | 8 | 22,22 |
| 8. une main d'œuvre plus avantageuse | 0 | 0,00 |
| 9. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 36 | 100 |

Tableau 11-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'accueil)

| Déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'accueil) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | 1 | 1 | | 1 | 4 | 1 | 2 | | |
| Grand magasin | | | | | | | | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | 1 | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 1 | 3 | | 3 | | |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 | 1 | 1 | | |
| Vente par correspondance | | | | 1 | 4 | 3 | 1 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | 1 | 1 | | | |

Diagramme 11 : diagramme en secteurs de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'accueil)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le facteur 5, c'est à dire la recherche de nouveaux marchés à forte croissance est largement cité avec un pourcentage de 41,67% de réponses. Ceci est également apparu lors des entretiens (voir compte-rendu p187). Nous noterons que le facteur 8 relatif à la recherche d'une main d'œuvre plus avantageuse n'a pas du tout été évoqué. Ce qui infirme l'hypothèse **théorique**. Rappelons que cette dernière est basée sur l'étude du secteur industriel et notre but est de la tester sur le secteur de la distribution. Par ailleurs, ces résultats confirment l'hypothèse **H_{1,2}**.

Analyse de la variable 12 relative aux déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise)

Cette variable concerne la question **III.2.3. les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise, facteurs liés à l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester et l'hypothèse **théorique** et les hypothèses **H_{2.2.}** et **H_{2.6.}**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives à l'entreprise :

- Se rapprocher du client.
- Métiers par essence internationaux.

Rappel de l'hypothèse H_{2.2.} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

Rappel de l'hypothèse H_{2.6.} :

Le facteur humain joue un rôle important dans l'internationalisation du distributeur et représente un élément déterminant dans la prise de décision quant à l'internationalisation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant les déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise).

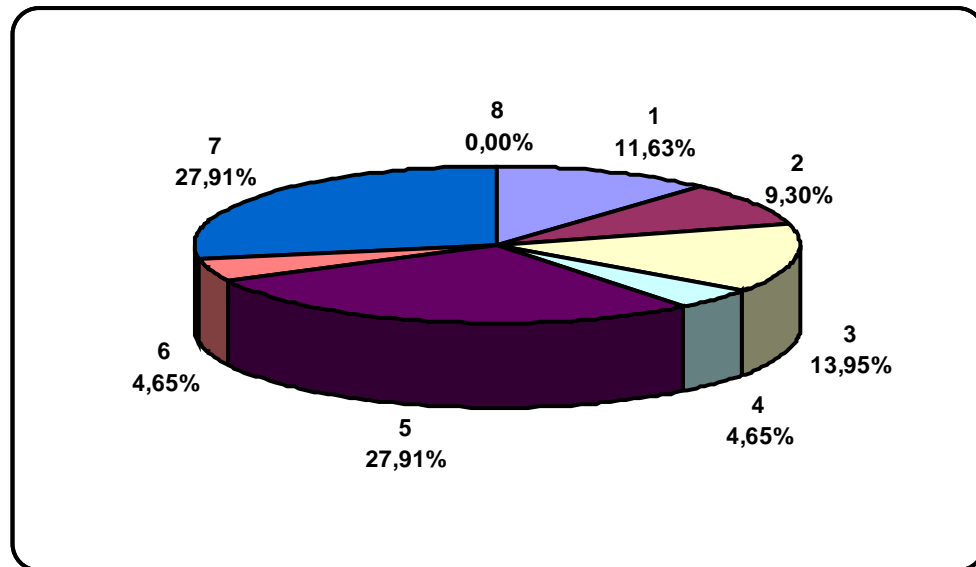
Tableau 12-1 : tableau de fréquences de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise)

| Déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise) | Fréquences | Pourcentages |
|---|------------|--------------|
| 1. métiers par essence internationaux | 5 | 11,63 |
| 2. un effet d'entraînement des enseignes | 4 | 9,30 |
| 3. l'image de l'entreprise internationale | 6 | 13,95 |
| 4. la présence d'un grand intérêt, chez l'un des dirigeants de l'entreprise, pour l'investissement à l'étranger | 2 | 4,65 |
| 5. atteindre une taille importante | 12 | 27,91 |
| 6. se rapprocher du client | 2 | 4,65 |
| 7. se diversifier géographiquement | 12 | 27,91 |
| 8. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 43 | 100 |

Tableau 12-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise)

| Déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | 2 | 1 | 2 | | 2 | 1 | 2 | |
| Grand magasin | | | | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | 1 | 1 | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | | 1 | 4 | 1 | 3 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | 1 | | 2 | |
| Vente par correspondance | 2 | | 2 | | 4 | | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | 1 | | | | 1 | |

Diagramme 12 : diagramme en secteurs de la variable déterminants de l'internationalisation (facteurs liés à l'entreprise)



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, une importance particulière donnée aux facteurs 5 et 7 qui représentent la recherche d'une taille critique et la diversification géographique. Ces résultats confirment l'hypothèse **H_{2.2}**. Les entreprises cherchent à augmenter leur taille pour bénéficier de conditions d'achat meilleures auprès des fournisseurs, pour pouvoir également autofinancer leur développement à l'étranger.

Nous remarquerons également que le facteur 4 relatif au facteur humain a une importance très faible par rapport aux autres. Rappelons que ce facteur a été souligné lors des entretiens et une grande importance a été donnée à la décision des patrons dans l'internationalisation des entreprises (voir compte-rendu p187).

Nous remarquerons aussi que le facteur 6 relatif à la volonté de se rapprocher du client a pas une importance très faible, ce qui infirme l'hypothèse **théorique**. Il est de même pour

le facteur 1, c'est à dire métiers par essence internationaux qui n'apparaît pas de grande importance. Nous pensons que le métier de la distribution n'est pas par essence international, mais le devient par l'effet d'entraînement des enseignes. Il est clair de nos jours, que l'image de l'entreprise internationale est beaucoup plus valorisée que celle d'une entreprise nationale.

Analyse de la variable 13 relative à la zone préférée par l'entreprise pour son implantation à l'étranger

Cette variable concerne la question **III.3. la zone préférée par l'entreprise pour son implantation à l'étranger** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les régions d'implantation préférées par les entreprises.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant la zone d'implantation préférée par les entreprises.

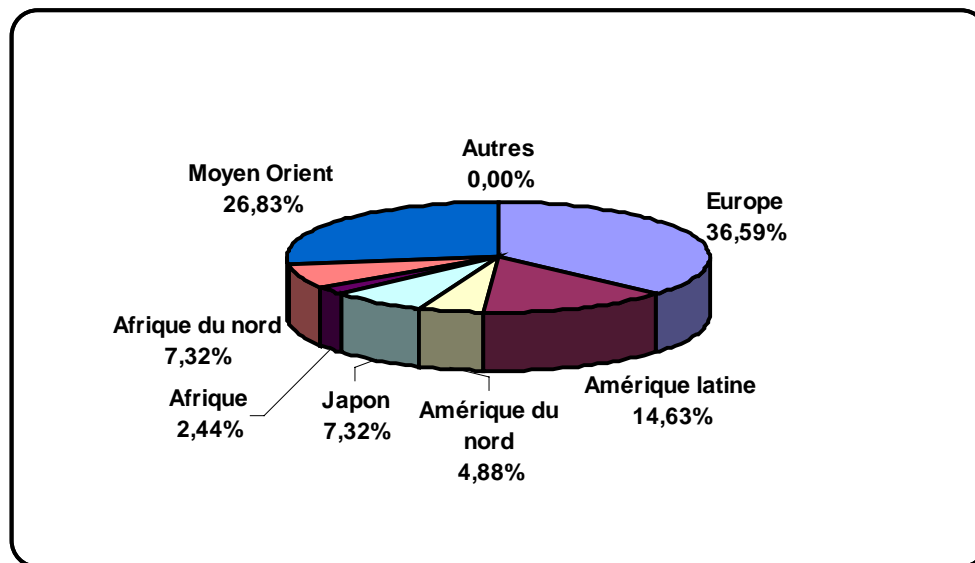
Tableau 13-1 : tableau de fréquences de la variable zone préférée par l'entreprise pour son implantation à l'étranger

| Zone d'implantation préférée | Fréquences | Pourcentages |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Europe | 15 | 36,59 |
| Amérique latine | 6 | 14,63 |
| Amérique du nord | 2 | 4,88 |
| Japon | 3 | 7,32 |
| Afrique | 1 | 2,44 |
| Afrique du nord | 3 | 7,32 |
| Moyen Orient | 11 | 26,83 |
| Autres | 0 | 0,00 |
| Total | 41 | 100 |

Tableau 13-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable zone préférée par l'entreprise pour son implantation à l'étranger

| Zone d'implantation préférée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Succursaliste | 4 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| Grand magasin | | | | | | 1 | 1 | |
| Magasin populaire | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | |
| Grande surface spécialisée | 3 | 2 | | | | | 3 | |
| Grande surface alimentaire | 2 | 2 | 1 | 1 | | | 2 | |
| Vente par correspondance | 4 | | | 1 | | | | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | | 1 | | | | 1 | |

Diagramme 13 : diagramme en secteurs de la variable zone préférée par l'entreprise pour son implantation à l'étranger



- 1 : Europe
- 2 : Amérique latine
- 3 : Amérique du Nord
- 4 : Japon
- 5 : Afrique
- 6 : Afrique du Nord
- 7 : Moyen Orient
- 8 : autres

Nous remarquons bien par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, une dominance de l'Europe dans la préférence de l'implantation à l'étranger suivie du Moyen-Orient. La priorité pour l'Europe a également été souligné lors des entretiens (voir compte-rendu p187) pour une préférence culturelle et géographique. Elle est également apparente dans les études de cas (voir p132). Nous verrons dans l'analyse des variables suivantes, les facteurs qui influent sur le choix des pays d'implantation.

Analyse des variables relatives aux critères de choix des pays

Ces variables concernent la question **III.4. les principaux critères de choix du pays** (voir questionnaire p524).

La question III.4. est divisée en plusieurs variables :

1. La proximité géographique.
2. La proximité culturelle.
3. La langue.
4. Une préférence pour les pays avec beaucoup de grandes villes.
5. Une préférence pour les pays à forte population.
6. Une préférence pour les pays à faible concurrence.
7. La stabilité politique, économique et sociale.
8. Une préférence pour les pays à réglementation facile.
9. Un coût demain d'œuvre avantageux.
10. Un pouvoir d'achat élevé.
11. Une priorité pour l'Europe.
12. Une priorité pour les pays développés.

Ces variables seront traitées une à une (de p303 à p329), comme les autres variables mais elles seront enrichies par un classement qui déterminera plus clairement leur degré d'importance (voir classement p330).

Analyse de la variable 14 relative à l'importance de la proximité géographique dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, le degré d'importance de la proximité géographique** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la proximité géographique dans le choix du pays d'implantation.

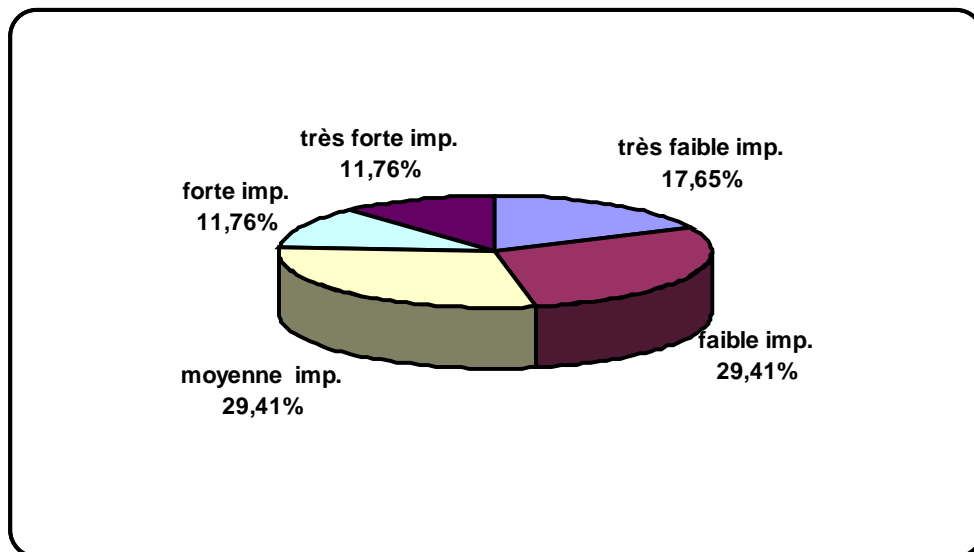
Tableau 14-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la proximité géographique dans le choix du pays d'implantation

| La proximité géographique | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 3 | 17,65 | 47,06 |
| faible importance | 5 | 29,41 | |
| moyenne importance | 5 | 29,41 | 29,41 |
| grande importance | 2 | 11,76 | 23,52 |
| très grande importance | 2 | 11,76 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 14-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la proximité géographique dans le choix du pays d'implantation

| La proximité géographique | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 1 | 2 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 2 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 2 | | | | |
| Vente par correspondance | | 2 | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 14 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la proximité géographique dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la proximité géographique apparaît comme un critère de faible importance pour les entreprises. Le classement (voir p330) déterminera plus clairement son importance par

rapport aux autres critères. L'Europe a un moment été plus attrayante pour un critère de proximité géographique et culturelle surtout, mais aujourd'hui, les pays d'Europe sont pour la plupart d'entre eux saturés et ne présentent pas une croissance importante pour les entreprises. Elles doivent chercher des parts de marché ailleurs.

Le tableau croisé de la variable format de l'entreprise et la variable degré d'importance de la proximité géographique dans le choix du pays d'implantation, montre le degré d'importance de la proximité géographique selon le format de l'entreprise. Nous remarquerons que ce critère apparaît fort important pour les succursalistes et de faible importance pour les grandes surfaces spécialisées, les grandes surfaces alimentaires et la vente par correspondance. Rappelons aussi l'exemple d'Auchan et Casino qui ont été aux Etats-Unis dans leurs premiers pas de l'internationalisation, et Carrefour qui a abordé le marché brésilien.

Analyse de la variable 15 relative à l'importance de la proximité culturelle dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, le degré d'importance de la proximité culturelle** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation et de tester l'hypothèse **théorique**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La proximité culturelle.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la proximité culturelle dans le choix du pays d'implantation.

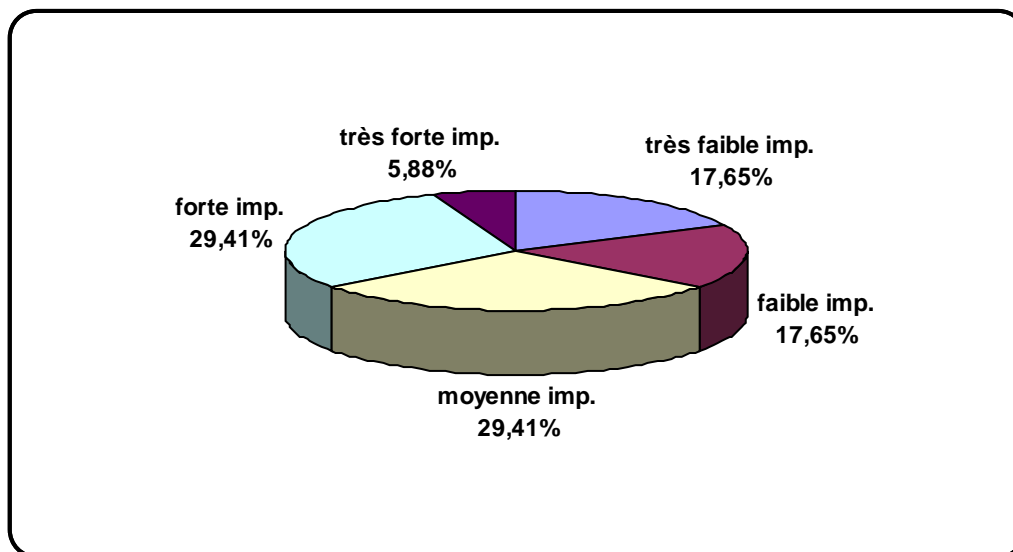
Tableau 15-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la proximité culturelle dans le choix du pays d'implantation

| La proximité culturelle | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 3 | 17,65 | 35,30 |
| faible importance | 3 | 17,65 | |
| moyenne importance | 5 | 29,41 | 29,41 |
| grande importance | 5 | 29,41 | 35,29 |
| très grande importance | 1 | 5,88 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 15-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la proximité culturelle dans le choix du pays d'implantation

| La proximité culturelle | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | | 2 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | |
| Vente par correspondance | | 2 | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 15 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la proximité culturelle dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le critère de proximité culturelle est d'importance est très variable. Le tableau croisé entre les variables format d'entreprise et proximité culturelle n'ayant pas donné de résultats

significatifs, cette variable a été testée dans le classement par rapport à tous les critères (voir p330), où elle apparaît de moyenne importance par rapport aux autres. Nous pouvons dire que la proximité culturelle passait à un certain moment en priorité au début de l'internationalisation des entreprises mais, les pays proches culturellement sont ceux de l'Europe et l'Europe est aujourd'hui saturée. Ce qui explique que la nécessité d'aller chercher une croissance et des parts de marché ailleurs qu'en France, a affaibli ce critère de proximité culturelle. Aussi, les entreprises ont acquis aujourd'hui, une certaine expérience et ne redoutent plus les marchés étrangers.

Analyse de la variable 16 relative à l'importance de la langue dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance de la langue** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la langue dans le choix du pays d'implantation.

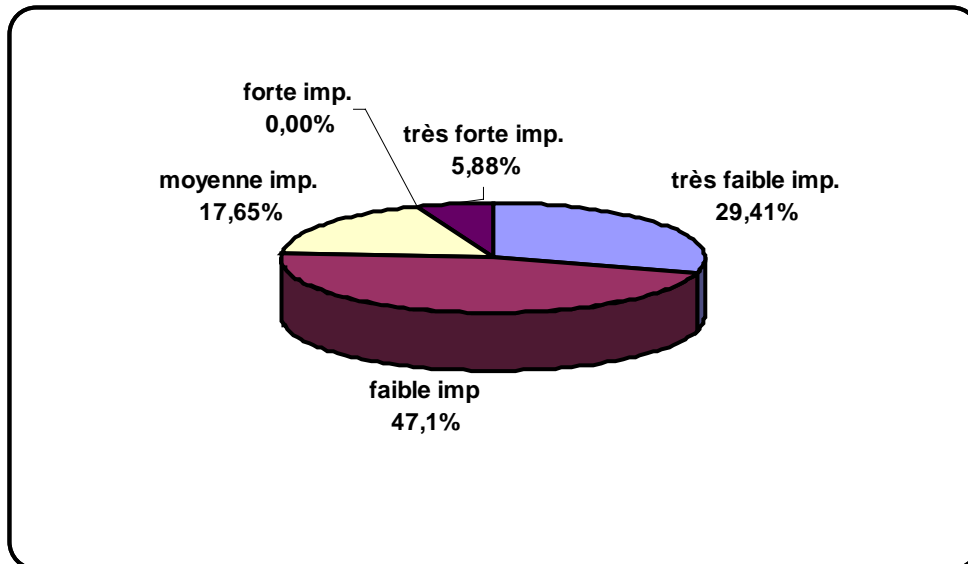
Tableau 16-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la langue dans le choix du pays d'implantation

| La langue | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|------------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible importance | 5 | 29,41 | 76,50 |
| faible importance | 8 | 47,10 | |
| moyenne importance | 3 | 17,65 | 17,65 |
| grande importance | 0 | 0,00 | 5,88 |
| très grande importance | 1 | 5,88 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 16-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la langue dans le choix du pays d'implantation

| La langue | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | 1 | 2 | | |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 3 | | | |
| Grande surface alimentaire | 2 | | | | |
| Vente par correspondance | 1 | 2 | 1 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | | | |

Diagramme 16 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la langue dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le langue a une très faible importance dans les critères de choix des pays d'implantation. Ceci est également apparent dans le classement de tous les critères (voir p330).

Analyse de la variable 17 relative à l'importance du nombre de grandes villes dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance du nombre des grandes villes** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation et de tester l'hypothèse **théorique**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La taille.
- La demande.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance du nombre des grandes villes dans le choix du pays d'implantation.

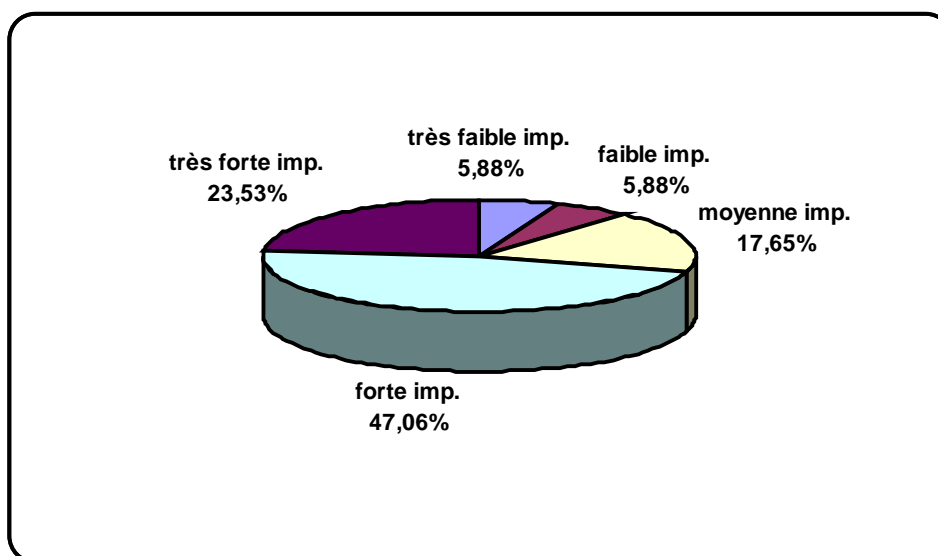
Tableau 17-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance du nombre des grandes villes dans le choix du pays d'implantation

| Le nombre de grandes villes | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 5,88 | 11,76 |
| faible importance | 1 | 5,88 | |
| moyenne importance | 3 | 17,65 | 17,65 |
| grande importance | 8 | 47,06 | 70,59 |
| très grande importance | 4 | 53,53 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 17-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance du nombre des grandes villes dans le choix du pays d'implantation

| Le nombre de grandes villes | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | 2 | 1 | 1 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 17 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance du nombre de grandes villes dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que les grandes villes sont un critère très important dans le choix du pays d'implantation. 70,59% des entreprises en conviennent. Ceci confirme donc l'hypothèse **théorique** relative à l'importance de la taille du marché et de la demande dans le pays d'accueil. Les entreprises sont donc attirées par les pays avec une forte demande concentrée dans de grandes villes.

Analyse de la variable 18 relative à l'importance de la taille de la population dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance de la taille de la population** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation et de tester l'hypothèse **théorique** et l'hypothèse **H_{1,2}**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La taille.
- La demande.

Rappel de l'hypothèse H_{1,2} :

Le distributeur est à la recherche de pays à forte population.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la taille de la population dans le choix du pays d'implantation.

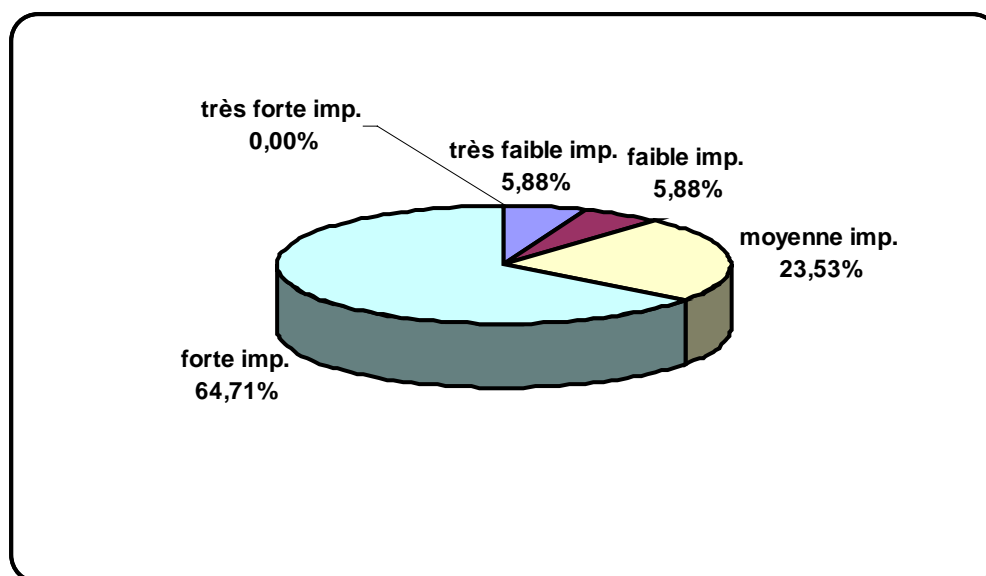
Tableau 18-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille de la population dans le choix du pays d'implantation

| La taille de la population | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 5,88 | 11,76 |
| faible importance | 1 | 5,88 | |
| moyenne importance | 4 | 23,53 | 23,53 |
| grande importance | 11 | 64,71 | 64,71 |
| très grande importance | 0 | 0,00 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 18-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la taille de la population dans le choix du pays d'implantation

| La taille de la population | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 1 | 2 | |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 2 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 | |
| Vente par correspondance | | 1 | 1 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 18 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille de la population dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, qu'un forte population est un critère important dans le choix du pays d'implantation puisque 64,71% des entreprises lui accordent une forte importance. Cette variable confirme l'hypothèse **théorique** et confirme également l'hypothèse **H_{1,2}**. Ceci a également été cité dans les entretiens (voir compte-rendu p187) et est apparent dans les études de cas : les grandes capitales visées par les distributeurs : Buenos aires, Mexico...

**Analyse de la variable 19 relative à l'importance de la concurrence
dans le choix des pays**

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance de la concurrence** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation et de tester l'hypothèse **théorique** et l'hypothèse **H_{1,2}**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- La concurrence.

Rappel de l'hypothèse H_{1,2} :

Le distributeur est à la recherche de pays à faible concurrence.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance du degré de la concurrence dans le choix du pays d'implantation.

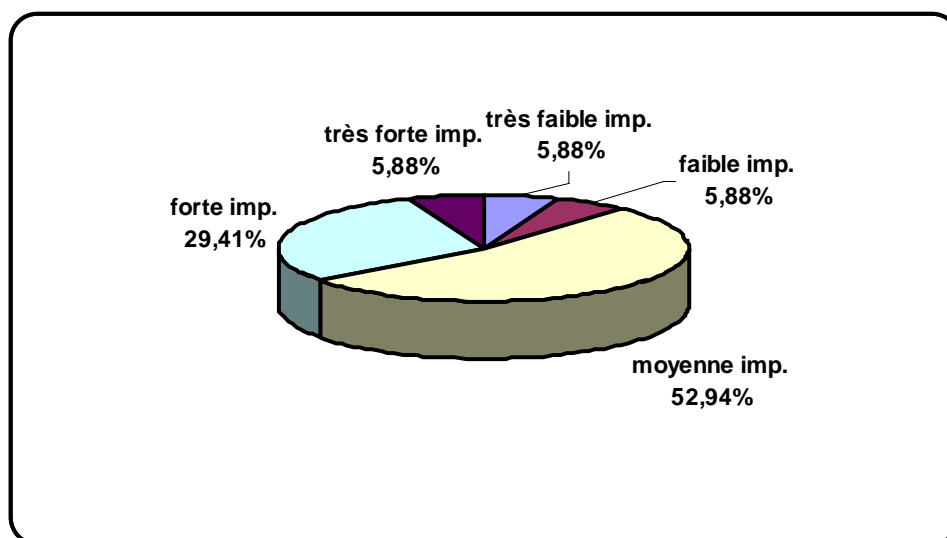
**Tableau 19-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance
du degré de la concurrence dans le choix du pays d'implantation**

| Le degré de la concurrence | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 5,88 | 11,76 |
| faible importance | 1 | 5,88 | |
| moyenne importance | 9 | 52,94 | 52,94 |
| grande importance | 5 | 29,41 | 35,29 |
| très grande importance | 1 | 5,88 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 19-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance du degré de la concurrence dans le choix du pays d'implantation

| Le degré de la concurrence | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 3 | | |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | 1 | 1 | | |
| Vente par correspondance | | | 3 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 19 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance du degré de la concurrence dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la concurrence faible a été citée par 35,29% des entreprises comme un critère important dans le choix du pays d'implantation. De ce fait, l'hypothèse **théorique** est confirmée et l'hypothèse **H_{1,2}** l'est également. La recherche d'une concurrence faible a été également citée lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

Analyse de la variable 20 relative à l'importance de la stabilité dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance de la stabilité politique, économique et sociale** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation et de tester l'hypothèse **théorique**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- Une stabilité économique, sociale et politique dans certains pays.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la stabilité politique, économique et sociale dans le choix du pays d'implantation.

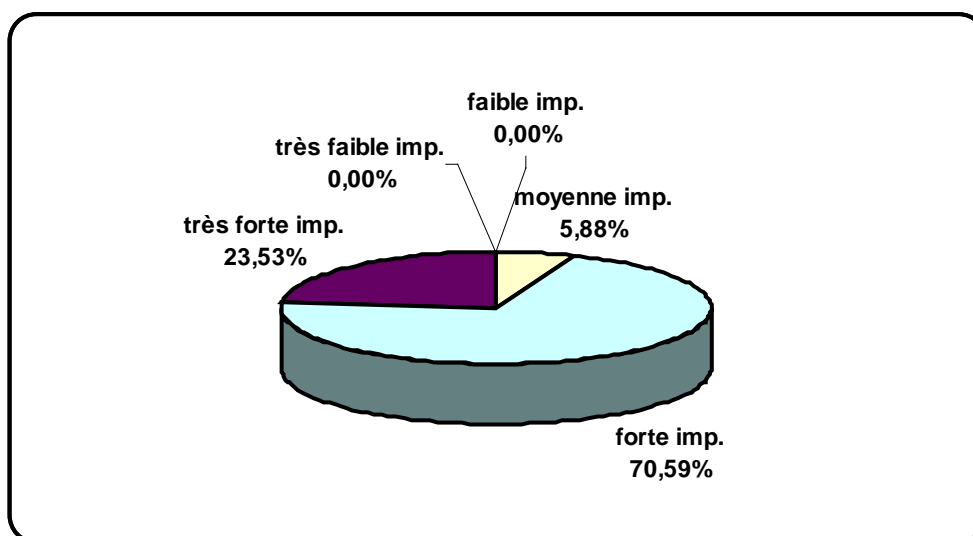
Tableau 20-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la stabilité politique, économique et sociale dans le choix du pays d'implantation

| La stabilité politique, économique et sociale | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 1 | 5,88 | 5,88 |
| grande importance | 12 | 70,59 | 94,12 |
| très grande importance | 4 | 23,53 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 20-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la stabilité dans le choix du pays d'implantation

| La stabilité politique économique et sociale | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | 3 | 1 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | | 4 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 20 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la stabilité politique, économique et sociale dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le critère de stabilité politique, économique et sociale a été cité par 94,12% des entreprises et apparaît en tête de tous les critères influençant le choix des pays d'implantation (voir classement p330). Il est donc clair que ce critère est très important dans le choix du pays d'implantation. Ces résultats confirment l'hypothèse **théorique**. Le critère de stabilité politique a été également cité dans les entretiens (voir compte-rendu p187).

Analyse de la variable 21 relative à l'importance de la réglementation dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance de la réglementation** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la réglementation dans le choix du pays d'implantation.

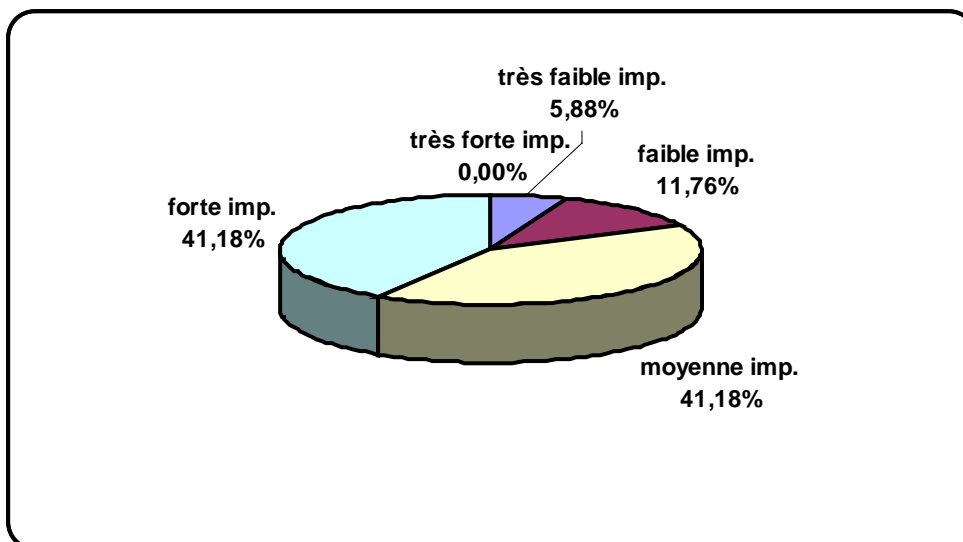
Tableau 21-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la réglementation dans le choix du pays d'implantation

| Une réglementation facile | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 5,88 | 17,64 |
| faible importance | 2 | 11,76 | |
| moyenne importance | 7 | 41,18 | 41,18 |
| grande importance | 7 | 41,18 | 41,18 |
| très grande importance | 0 | 0 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 21-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la réglementation dans le choix du pays d'implantation

| Une réglementation facile | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Succursaliste | | | 2 | 2 | |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | | 2 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 21 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la réglementation dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, qu'une réglementation facile est recherchée par les entreprises dans leur choix du pays d'implantation. Nous observerons que l'importance de ce critère s'explique par le fait que si les entreprises ont vu leur croissance ralentir en France à cause de la réglementation, elles iront chercher à l'étranger des pays où la réglementation est plus simple.

Analyse de la variable 22 relative à l'importance du coût de la main d'œuvre dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance du coût de la main d'œuvre** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation et de tester l'hypothèse **théorique**.

Rappel de l'hypothèse théorique :

L'internationalisation est le résultat de plusieurs variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) :

- Les coûts salariaux.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance du coût de la main d'œuvre dans le choix du pays d'implantation.

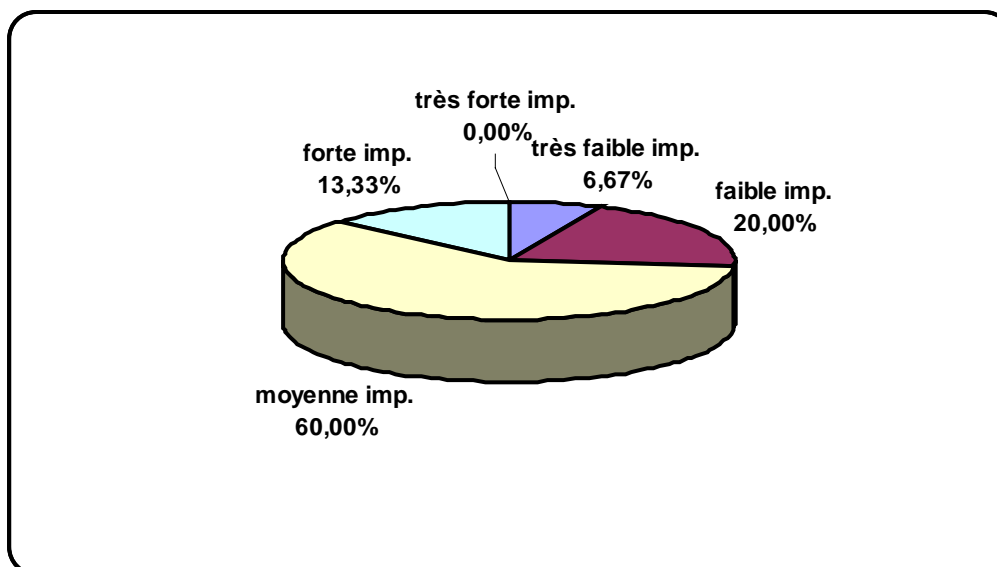
Tableau 22-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance du coût de la main d'œuvre dans le choix du pays d'implantation

| Un coût de main d'œuvre avantageux | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 5,88 | 26,67 |
| faible importance | 3 | 20,00 | |
| moyenne importance | 9 | 60,00 | 60,00 |
| grande importance | 2 | 13,33 | 13,33 |
| très grande importance | 0 | 0,00 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 22-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance du coût de la main d'œuvre dans le choix du pays d'implantation

| Un coût de main d'œuvre avantageux | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 2 | | |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | | 2 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | | 2 | | | |
| Vente par correspondance | | | 4 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 22 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance du coût de la main d'œuvre dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le coût de main d'œuvre n'est pas un critère important. Nous le verrons également dans le classement de tous les critères influençant le choix du pays d'implantation (voir classement p330). Ceci s'explique par le fait que le secteur de la distribution ne

demande pas autant de main d'œuvre que le secteur industriel sur lequel est basée l'hypothèse **théorique**. Ces résultats infirment donc l'hypothèse **théorique**. Nous rappellerons également que sur l'ensemble des entreprises de notre échantillon, il y a un pourcentage important de succursalistes ; ces derniers détiennent en général des petits magasins à l'étranger (boutiques) et ne nécessitent donc pas un effectif important. C'est le cas également pour les véricistes qui vendent à distance et détiennent quelques fois des magasins.

Analyse de la variable 23 relative à l'importance du pouvoir d'achat dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance du pouvoir d'achat** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance d'un pouvoir d'achat élevé dans le choix du pays d'implantation.

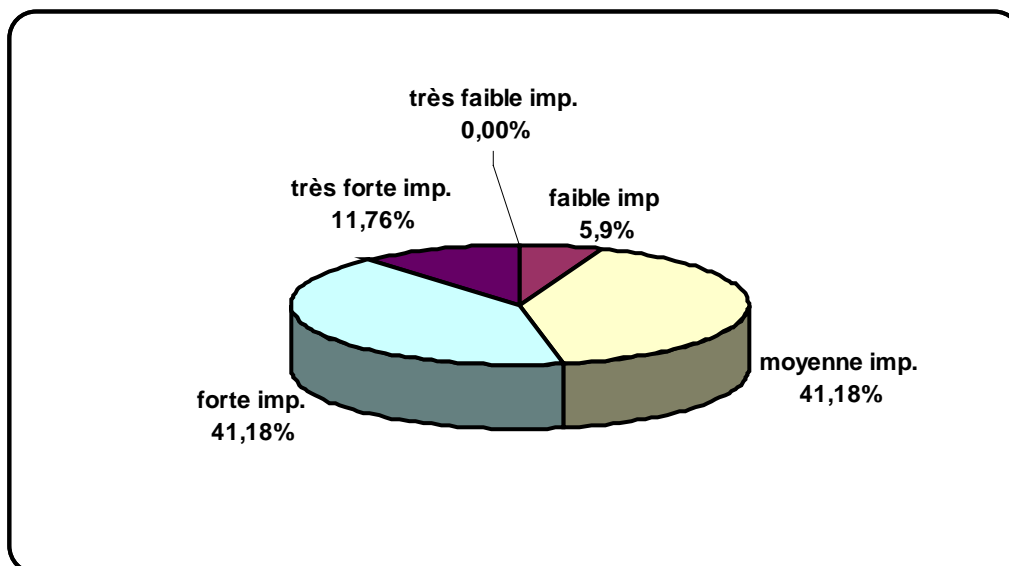
Tableau 23-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance du pouvoir d'achat dans le choix du pays d'implantation

| Un pouvoir d'achat élevé | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 5,88 |
| faible importance | 1 | 5,88 | |
| moyenne importance | 7 | 41,18 | 41,18 |
| grande importance | 7 | 41,18 | 52,94 |
| très grande importance | 2 | 11,76 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 23-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance du pouvoir d'achat dans le choix du pays d'implantation

| Un pouvoir d'achat élevé | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Succursaliste | | | 3 | | 1 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | 1 | | 1 | |
| Vente par correspondance | | | 2 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 23 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance du pouvoir d'achat dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le critère d'un pouvoir d'achat élevé a été cité par 52,94% des entreprises comme critère très important. Ce critère a également été cité lors des entretiens (voir compte-rendu p187). Nous avons vu précédemment aussi que les entreprises recherchaient des pays à forte population.

Analyse de la variable 24 relative à l'importance de la priorité pour l'Europe dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance de la priorité pour l'Europe** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance d'une priorité pour l'Europe dans le choix du pays d'implantation.

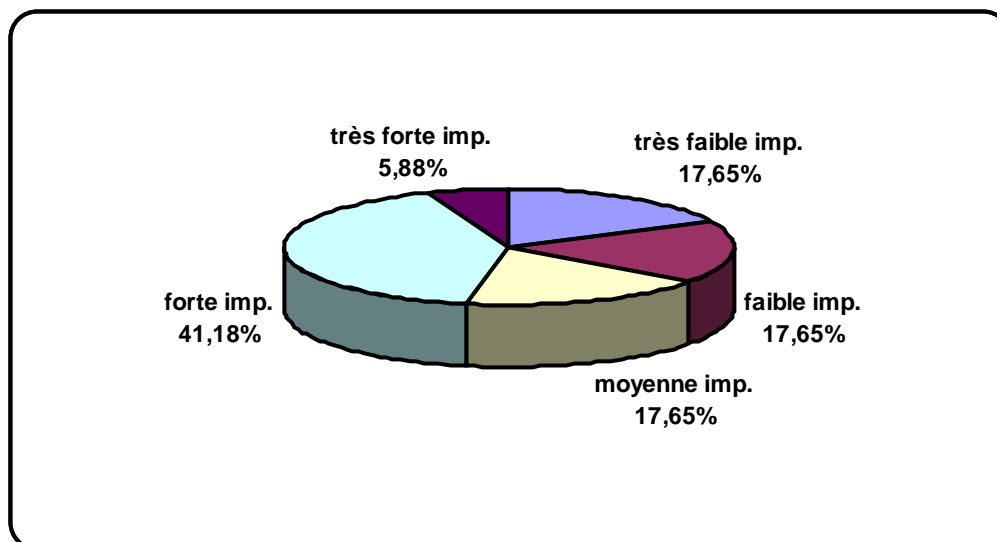
Tableau 24-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la priorité pour l'Europe dans le choix du pays d'implantation

| Une priorité pour l'Europe | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 3 | 17,65 | 35,30 |
| faible importance | 3 | 17,65 | |
| moyenne importance | 3 | 17,65 | 17,65 |
| grande importance | 7 | 41,18 | 47,06 |
| très grande importance | 1 | 5,88 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 24-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance d'une priorité pour l'Europe dans le choix du pays d'implantation

| Une priorité pour l'Europe | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 2 | 1 |
| Grand magasin | 1 | | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | 1 | | |
| Vente par correspondance | | 1 | | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 24 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la priorité pour l'Europe dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la priorité est un critère important pour le choix du pays d'implantation. Ceci a également été cité lors des entretiens (voir compte-rendu p187). Rappelons aussi que la plupart des entreprises sont plus présentes en Europe que sur les autres continents (voir cartographies p109).

Analyse de la variable 25 relative à l'importance de la priorité pour les pays développés dans le choix des pays

Cette variable concerne la question **III.4. les principaux critères de choix du pays, degré d'importance pour la priorité des pays développés** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les critères auxquels font appel les entreprises pour le choix des pays d'implantation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'importance de la priorité pour les pays développés dans le choix des pays d'implantation.

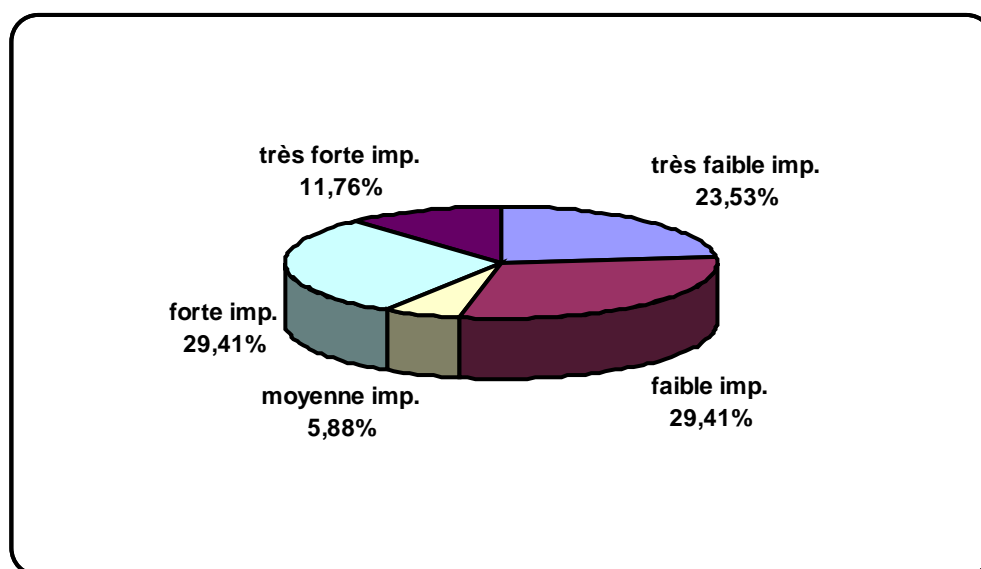
Tableau 25-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la priorité pour les pays développés dans le choix du pays d'implantation

| Une priorité pour les pays développés | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 4 | 23,53 | 52,94 |
| faible importance | 5 | 29,41 | |
| moyenne importance | 1 | 5,88 | 5,88 |
| grande importance | 5 | 29,41 | 41,17 |
| très grande importance | 2 | 11,76 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 25-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance d'une priorité pour les pays développés dans le choix du pays d'implantation

| Une priorité pour les pays développés | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| Grand magasin | 1 | | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | | 2 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | 1 | 1 | | 1 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 25 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la priorité pour les pays développés dans le choix du pays d'implantation



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 52,94% des entreprises pensent que la priorité pour les pays développés est un critère de faible importance. Ceci s'explique par le fait que les pays développés sont matures et saturés et rappelons également que plusieurs entreprises ont récolté des échecs aux Etats-Unis et en Allemagne.

**Analyse de la question III.4. relative aux critères de choix des pays
d'implantation**

Classement des variables de la question III.4. (par ordre décroissant) :

Le classement suivant a pour finalité déterminer les critères les plus importants dans le choix des pays d'implantation. Ce classement a été effectué par ordre décroissant.

| | | |
|---|---|--------------------|
| La stabilité économique, politique et sociale | } | Forte importance |
| Le nombre de grandes villes | | |
| La taille de la population | | |
| Le pouvoir d'achat | | |
| La priorité pour l'Europe | | |
| La réglementation | | |
| Le degré de la concurrence | } | Moyenne importance |
| La proximité culturelle | | |
| La priorité pour les pays développés | } | Faible importance |
| La proximité géographique | | |
| Le coût de main d'œuvre | | |
| La langue | | |

Les différents critères ont été classés selon le pourcentage des réponses qui leur a été accordé par les entreprises. Nous avons noté que certains de ces critères avaient une grande importance et d'autres en avaient une faible (p303 à p329). Nous avons gardé pour chaque critère son degré d'importance propre mais nous avons classé tous les critères par ordre décroissant d'importance pour pouvoir définir les plus importants des moins importants.

Nous constaterons que la stabilité politique, économique et sociale apparaît en tête des critères de choix. Son importance a également été citée lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

Les paramètres relatifs aux pays d'accueil tels que la taille de la population et le nombre de grandes villes apparaissent aussi avoir une forte importance. Nous pourrions résumer ces deux paramètres par le fait que les entreprises recherchent des pays à forte croissance. Nous avons retenu ce critère également lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

L'Europe reste néanmoins une priorité probablement pour sa proximité culturelle et non pas pour sa proximité géographique vu que ce critère a une faible importance.

Nous noterons également que le coût de main d'œuvre a une faible importance.

Analyse de la variable 26 relative à une éventuelle implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5. une éventuelle implantation en Algérie** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de savoir si les entreprises sont intéressés par le marché algérien et de tester l'hypothèse **H₄**.

Rappel de l'hypothèse H₄:

Le distributeur français n'est pas intéressé par une éventuelle implantation en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant une éventuelle implantation en Algérie.

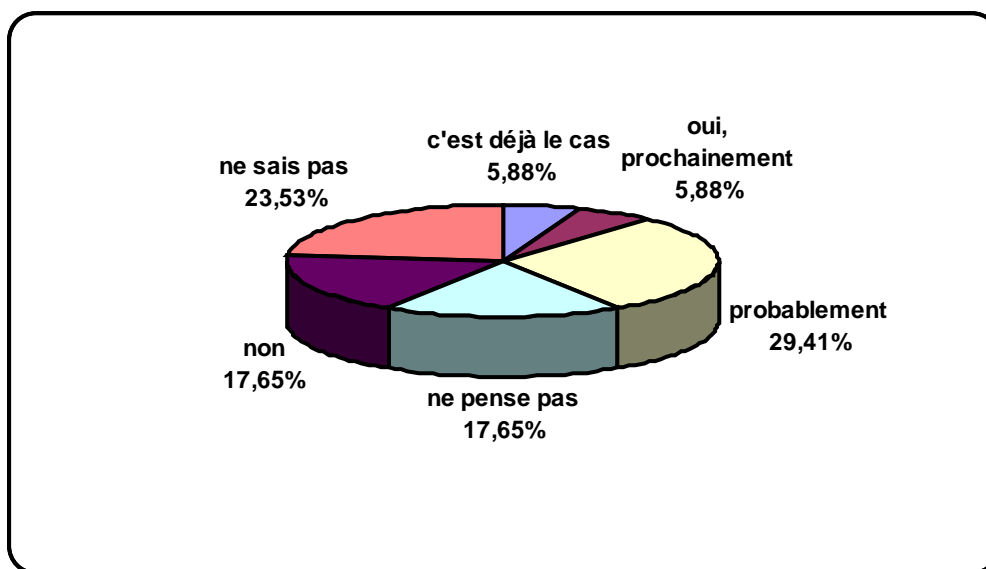
Tableau 26-1 : tableau de fréquences de la variable implantation en Algérie

| L'implantation en Algérie | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| c'est déjà le cas | 1 | 5,88 | 11,76 |
| oui, prochainement | 1 | 5,88 | |
| probablement | 5 | 29,41 | 29,41 |
| je ne pense pas | 3 | 17,65 | 35,30 |
| non | 3 | 17,65 | |
| ne sais pas | 4 | 23,53 | 23,53 |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 26-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable implantation en Algérie

| Une éventuelle implantation en Algérie | c'est déjà le cas | oui, prochainement | probablement | ne pense pas | non | ne sais pas |
|--|-------------------|--------------------|--------------|--------------|-----|-------------|
| Succursaliste | | | 2 | | | 2 |
| Grand magasin | | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | | | | 2 | 2 |
| Grande surface alimentaire | | | 2 | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | | 2 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | | | | | |

Diagramme 26 : diagramme en secteurs de la variable implantation en Algérie



Nous remarquerons par les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que les réponses concernant une éventuelle implantation en Algérie convergent plutôt vers le négatif. Les variables suivantes (p334 à p360) traitent des facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie.

Analyse des variables relatives aux facteurs influençant l'implantation en Algérie

Ces variables concernent la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie** (voir questionnaire p524). Ces variables répondent aux données précédentes concernant une éventuelle implantation en Algérie.

La question III.5.1. est divisée en plusieurs variables :

1. L'instabilité politique.
2. Le pouvoir d'achat limité.
3. La culture différente.
4. Le réseau commercial peu développé.
5. La législation difficile.
6. Les moyens de transport pauvres.
7. La mentalité différente.
8. Un nombre restreint de grandes villes.
9. L'accès au marché.
10. La langue.
11. La religion.
12. Des taxes importantes.
13. L'arabisation du secteur administratif.

Ces variables seront traitées une à une (p335 à p360), comme les autres variables mais elles seront enrichies par un classement (voir classement p361) qui déterminera plus clairement leur degré d'importance.

Analyse de la variable 27 relative à l'influence de l'instabilité politique sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence de l'instabilité politique** (voir questionnaire p524).

Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant l'implantation en Algérie et de tester l'hypothèse **H₄**.

Rappel de l'hypothèse H₄ :

Le distributeur français n'est pas intéressé par une éventuelle implantation en Algérie pour des raisons :

- D'instabilité politique.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de l'instabilité politique sur la décision d'implantation en Algérie.

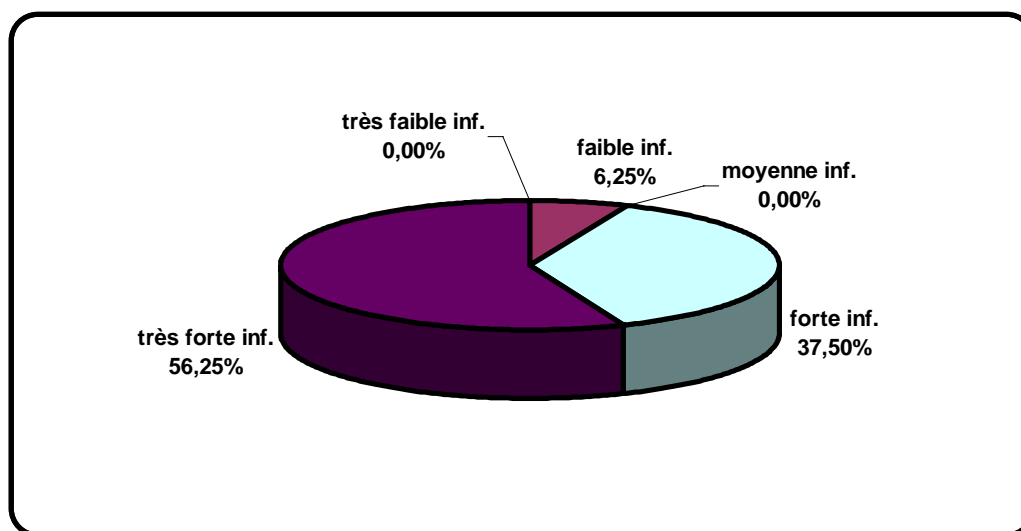
Tableau 27-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de l'instabilité politique sur la décision d'implantation en Algérie

| L'instabilité politique | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible influence | 0 | 0,00 | |
| moyenne influence | 0 | 0,00 | 0,00 |
| grande influence | 7 | 43,75 | 100 |
| très grande influence | 9 | 56,25 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 27-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de l'instabilité politique sur la décision d'implantation en Algérie

| L'instabilité politique | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | | | 2 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 2 | 1 |

Diagramme 27 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de l'instabilité politique sur la décision d'implantation en Algérie



Nous noterons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, 100% des entreprises conviennent que l'instabilité politique a une très forte influence sur la décision d'implantation en Algérie. Cette variable est renforcée par le même facteur dans le choix des pays d'implantation où nous avons vu que la stabilité politique, économique et sociale était en tête des facteurs de choix des pays (voir classement p330). Il a également été cité lors des entretiens que l'instabilité politique freinait l'investissement en Algérie (voir compte-rendu p187).

Analyse de la variable 28 relative à l'influence du pouvoir d'achat sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence du pouvoir d'achat** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant l'implantation en Algérie et de tester l'hypothèse **H₄**.

Rappel de l'hypothèse H₄ :

Le distributeur français n'est pas intéressé par une éventuelle implantation en Algérie pour des raisons :

- D'un pouvoir d'achat limité.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence du pouvoir d'achat sur la décision d'implantation en Algérie.

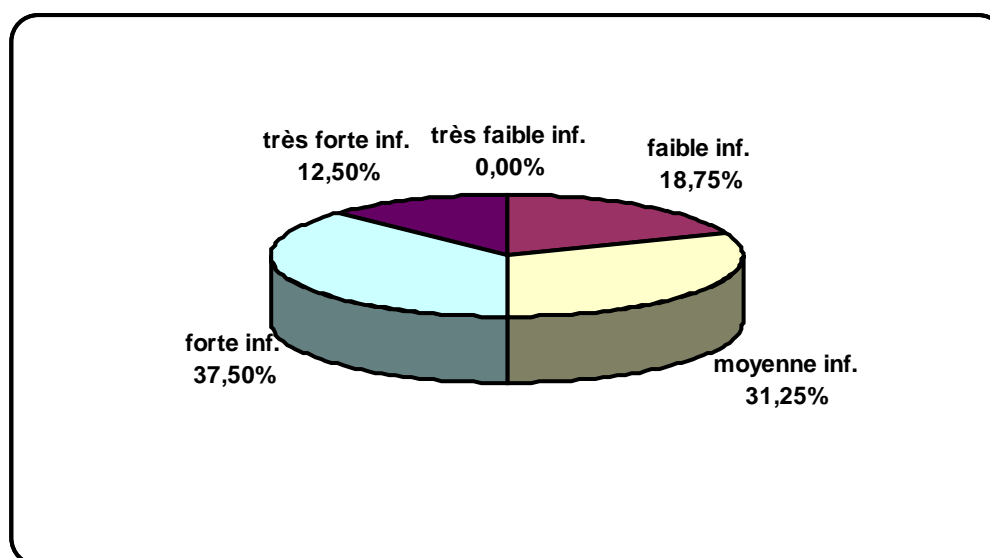
Tableau 28-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence du pouvoir d'achat sur la décision d'implantation en Algérie

| Le pouvoir d'achat | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 0 | 0,00 | 18,75 |
| faible influence | 3 | 18,75 | |
| moyenne influence | 5 | 31,25 | 31,25 |
| grande influence | 6 | 37,50 | 50,00 |
| très grande influence | 2 | 12,50 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 28-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence du pouvoir d'achat sur la décision d'implantation en Algérie

| Le pouvoir d'achat | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 3 | | 1 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | | 1 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | 1 | | 1 | |
| Vente par correspondance | | | 1 | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 28 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence du pouvoir d'achat sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 50% des entreprises pensent que le pouvoir d'achat a une forte influence sur la décision d'implantation en Algérie. Cette variable est renforcée par le même facteur dans le choix des pays d'implantation où nous avons vu qu'un pouvoir d'achat élevé était un critère important. Nous observerons également que le pouvoir d'achat a été cité lors des entretiens (voir compte-rendu p187) comme un critère pouvant être la base de l'échec d'une implantation en Algérie.

Analyse de la variable 29 relative à l'influence de la culture sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence de la culture (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de la culture sur la décision d'implantation en Algérie.

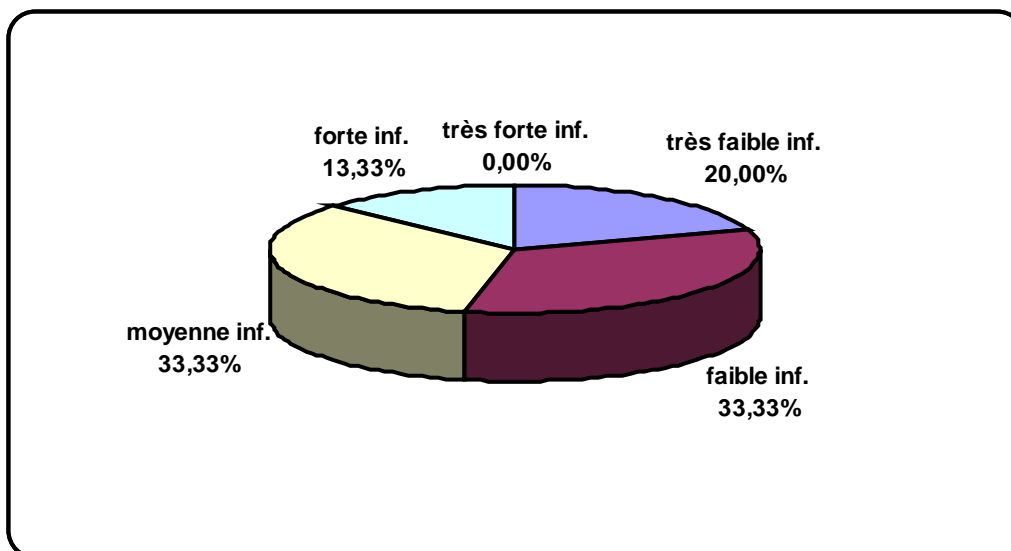
Tableau 29-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de la culture sur la décision d'implantation en Algérie

| La culture | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible influence | 3 | 20,00 | 53,33 |
| faible influence | 5 | 33,33 | |
| moyenne influence | 5 | 33,33 | 33,33 |
| grande influence | 2 | 13,33 | 13,33 |
| très grande influence | 0 | 0,00 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 29-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de la culture sur la décision d'implantation en Algérie

| La culture | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 2 | 1 | |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | | | |
| Grande surface alimentaire | 2 | | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | 2 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 29 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de la culture sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la différence de culture a une très faible influence sur la décision d'implantation des entreprises en Algérie. Nous le verrons également dans le classement des différents facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie (voir classement p361).

Analyse de la variable 30 relative à l'influence du développement du réseau commercial sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence du développement du réseau commercial** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence du réseau commercial sur la décision d'implantation en Algérie.

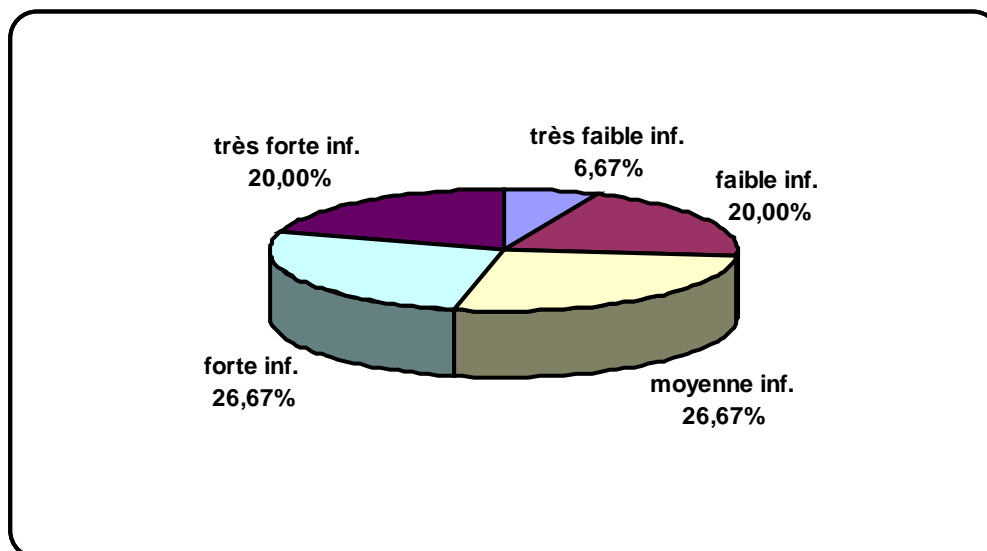
Tableau 30-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence du développement du réseau commercial sur la décision d'implantation en Algérie

| Le développement du réseau commercial | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 1 | 6,67 | 26,67 |
| faible influence | 3 | 20,00 | |
| moyenne influence | 4 | 26,67 | 26,67 |
| grande influence | 4 | 26,67 | 46,67 |
| très grande influence | 3 | 20,00 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 30-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence du développement du réseau commercial sur la décision d'implantation en Algérie

| Le développement du réseau commercial | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|--|------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Succursaliste | | | 3 | 1 | |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | 1 | | |
| Vente par correspondance | | | | | 3 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 30 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence du développement réseau commercial sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que le réseau commercial peu développé en Algérie a une influence forte sur la décision d'implantation des entreprises. 46,67% des entreprises en conviennent. Nous remarquerons également que c'est un facteur particulièrement très important pour la vente pas correspondance.

Analyse de la variable 31 relative à l'influence de la législation sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, le degré d'influence de la législation** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de la législation sur la décision d'implantation en Algérie.

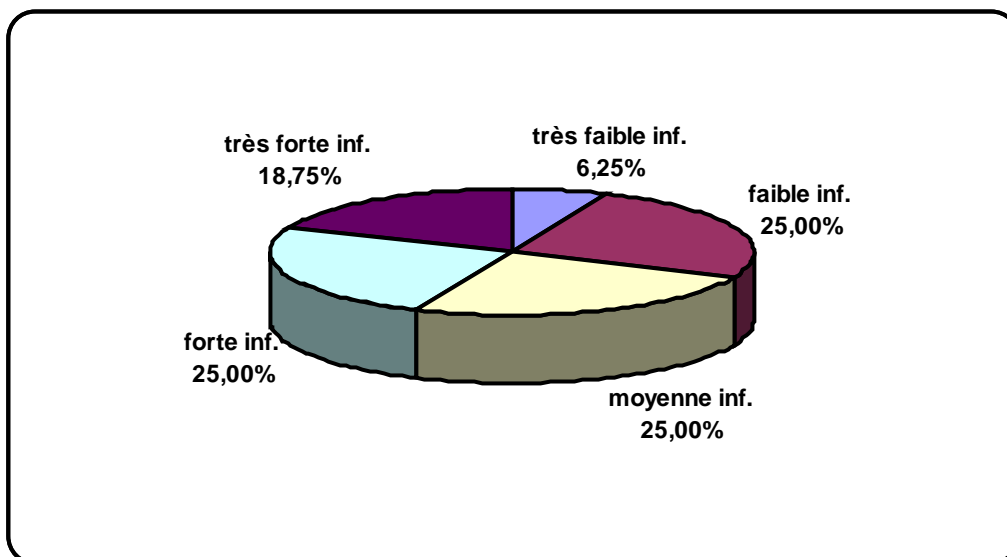
Tableau 31-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de la législation sur la décision d'implantation en Algérie

| La législation | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible influence | 1 | 6,25 | 31,25 |
| faible influence | 4 | 25 | |
| moyenne influence | 4 | 25 | 25 |
| grande influence | 4 | 25 | 43,75 |
| très grande influence | 3 | 18,75 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 31-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de la législation sur la décision d'implantation en Algérie

| La législation | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 1 | 2 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | 1 | | |
| Vente par correspondance | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 31 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de la législation sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la majorité des entreprises accorde une forte importance à la législation. Une législation difficile aurait une grande influence sur la décision d'implantation en Algérie. Cette variable apparaît importante dans l'analyse précédente des variables relatives au choix du pays d'implantation (voir la variable p319).

Analyse de la variable 32 relative à l'influence des moyens de transport sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence des moyens de transport** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence des moyens de transport sur la décision d'implantation en Algérie.

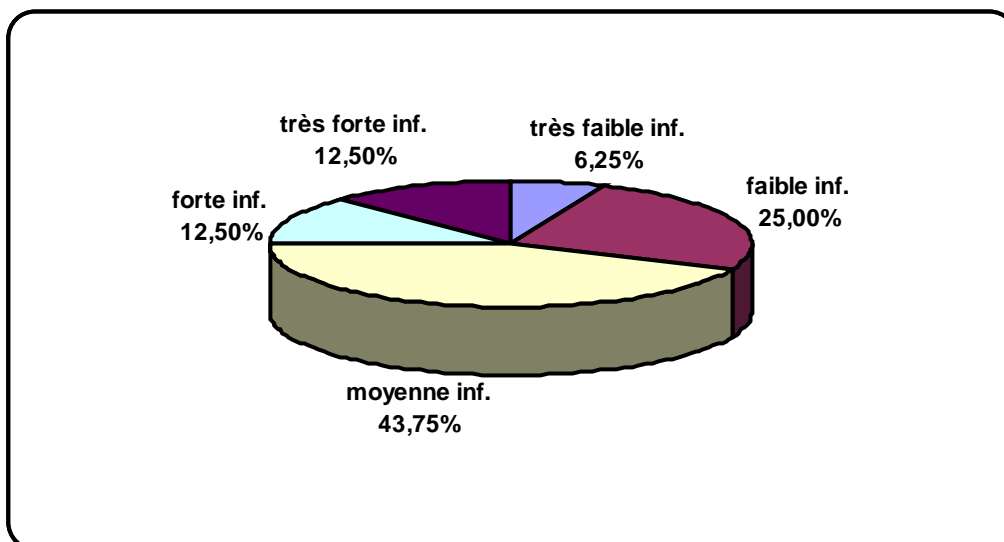
Tableau 32-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence des moyens de transport sur la décision d'implantation en Algérie

| Les moyens de transport | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-------------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible influence | 1 | 6,25 | 31,25 |
| faible influence | 4 | 25,00 | |
| moyenne influence | 7 | 43,75 | 43,75 |
| grande influence | 2 | 12,50 | 25,00 |
| très grande influence | 2 | 12,50 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 32-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence des moyens de transport sur la décision d'implantation en Algérie

| Les moyens de transport | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | | 1 | 2 | 1 | |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | 2 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | | | 1 | 1 | 2 |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 32 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance des moyens de transport sur la décision d'implantation en Algérie



Nous noterons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que les moyens de transport n'ont pas une forte influence sur la décision d'implantation des entreprises en Algérie. Ceci est plus apparent dans le classement des différents facteurs (voir p361). Nous noterons par contre, que les moyens de transport sont relativement importants pour la vente par correspondance.

Analyse de la variable 33 relative à l'influence de la mentalité sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence de la différence de mentalité** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de la différence de mentalité sur la décision d'implantation en Algérie.

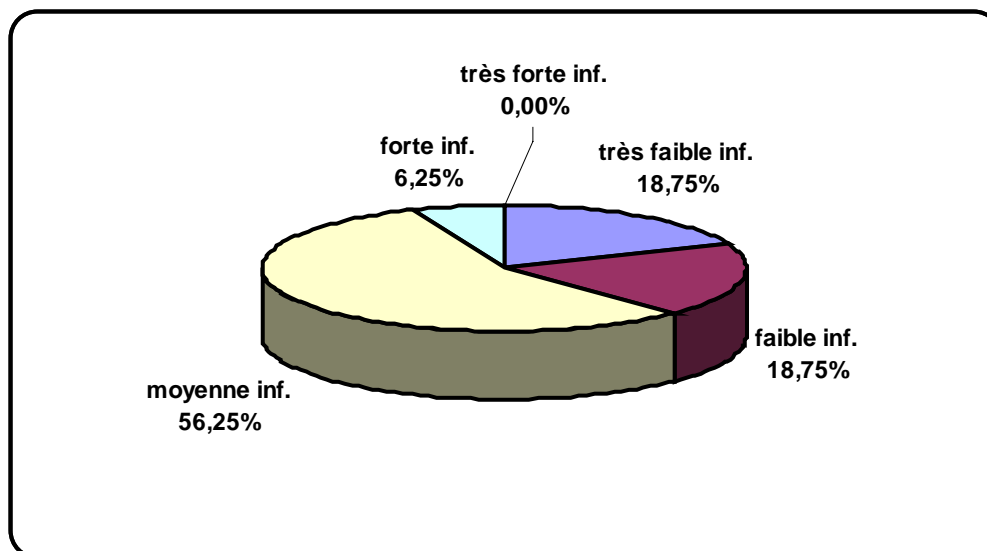
Tableau 33-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de la différence de mentalité sur la décision d'implantation en Algérie

| La mentalité | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible influence | 3 | 18,75 | 37,50 |
| faible influence | 3 | 18,75 | |
| moyenne influence | 9 | 56,25 | 56,25 |
| grande influence | 1 | 6,25 | 6,25 |
| très grande influence | 0 | 0,00 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 33-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de la différence de mentalité sur la décision d'implantation en Algérie

| La mentalité | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 3 | | |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | 1 | |
| Vente par correspondance | | | 4 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 33 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la différence de mentalité sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 37,5% des entreprises pensent que la différence de mentalité a une faible influence sur la décision d'implantation en Algérie. Ceci est également apparent dans la comparaison de cette variable avec les autres facteurs dans le classement général de tous les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie (voir p361).

Analyse de la variable 34 relative à l'influence du nombre de grandes villes sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, le degré d'influence du nombre de grandes villes (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence du nombre des grandes villes sur la décision d'implantation en Algérie.

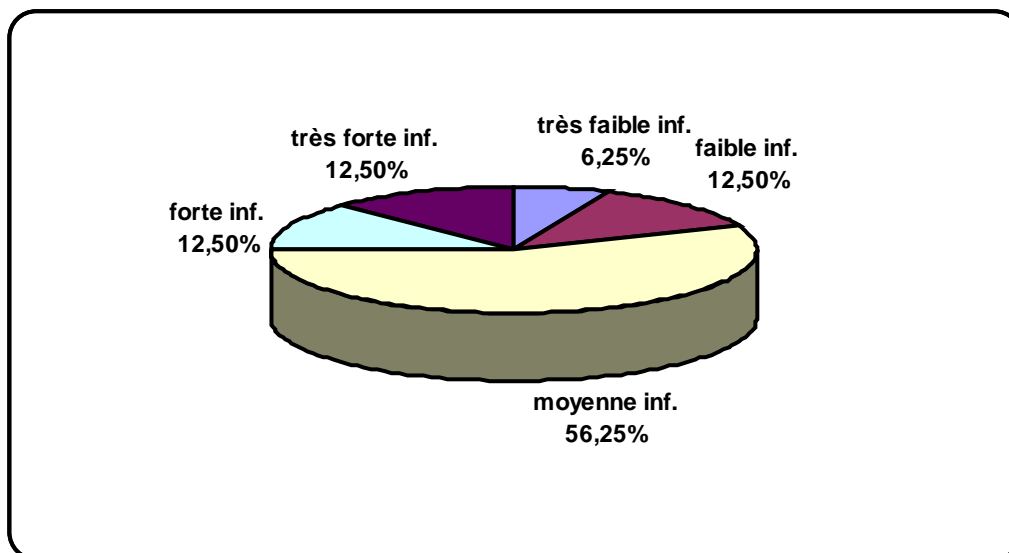
Tableau 34-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence du nombre de grandes villes sur la décision d'implantation en Algérie

| Le nombre de grandes villes | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible influence | 1 | 6,25 | 18,75 |
| faible influence | 2 | 12,50 | |
| moyenne influence | 9 | 56,25 | 56,25 |
| grande influence | 2 | 12,50 | 25,00 |
| très grande influence | 2 | 12,50 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 34-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence du nombre de grandes villes sur la décision d'implantation en Algérie

| Le nombre de grandes villes | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | 1 | 2 | | |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 1 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | | 1 |
| Vente par correspondance | | | 3 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 34 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance du nombre de grandes villes sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 25% des entreprises conviennent qu'un nombre restreint de grandes villes a une influence forte sur la décision d'implantation en Algérie. Rappelons également que pour la variable critères de choix des pays d'implantation (voir classement p330), le critère des grandes villes est classé en deuxième position ce qui lui donne une très forte importance. Ce facteur a également été cité lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

Analyse de la variable 35 relative à l'influence de l'accès au marché sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, le degré d'importance de l'accès facile au marché** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de la difficulté de l'accès au marché sur la décision d'implantation en Algérie.

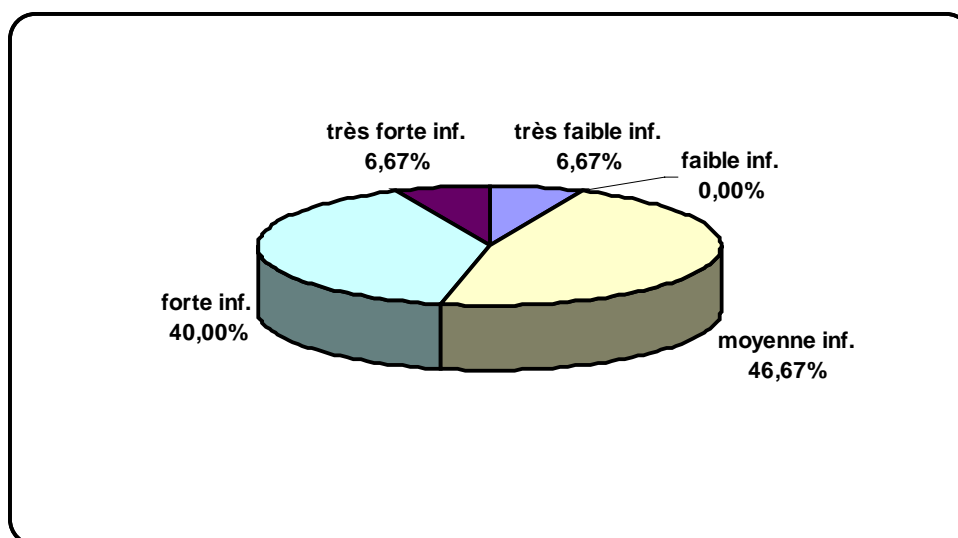
Tableau 35-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de la difficulté de l'accès au marché sur la décision d'implantation en Algérie

| La difficulté d'accès au marché | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 1 | 6,67 | 6,67 |
| faible influence | 0 | 0,00 | |
| moyenne influence | 7 | 46,67 | 46,67 |
| grande influence | 6 | 40,00 | 46,67 |
| très grande influence | 1 | 6,67 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 35-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de la difficulté de l'accès au marché sur la décision d'implantation en Algérie

| La difficulté de l'accès au marché | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|------------------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 2 | 1 | 1 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | 1 | | |
| Vente par correspondance | | | | 4 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 35 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de la difficulté d'accès au marché sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la difficulté d'accès au marché a une grande influence sur la décision d'implantation en Algérie. Nous rappellerons que cette variable a été évoquée lors des entretiens et les dirigeants interviewés ont proposé une pénétration du marché algérien par des partenariats (voir compte-rendu p187).

Analyse de la variable 36 relative à l'influence de la langue sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, le degré d'influence de la langue** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de la langue sur la décision d'implantation en Algérie.

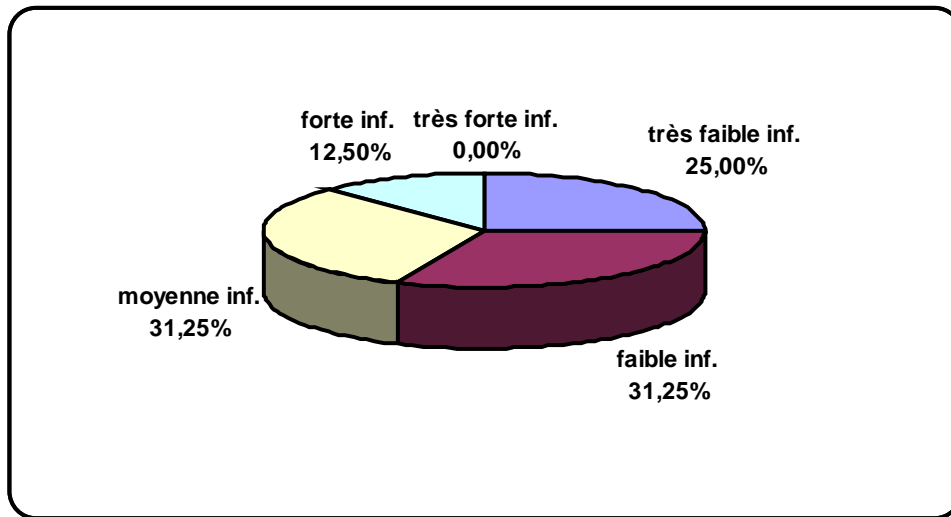
Tableau 36-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de la langue sur la décision d'implantation en Algérie

| La langue | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 4 | 25,00 | 56,25 |
| faible influence | 5 | 31,25 | |
| moyenne influence | 5 | 31,25 | 31,25 |
| grande influence | 2 | 12,50 | 12,50 |
| très grande influence | 0 | 0,00 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 36-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de la langue sur la décision d'implantation en Algérie

| La langue | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | 1 | 2 | | |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | 2 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 36 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de la langue sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 56,25% des entreprises pensent que la différence de langue a une très faible influence sur la décision d'implantation en Algérie. Ceci est apparent également dans le classement des différents facteurs (voir classement p361) où la langue est classée en fin de liste.

Analyse de la variable 37 relative à l'influence de la religion sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence de la religion** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de la religion sur la décision d'implantation en Algérie.

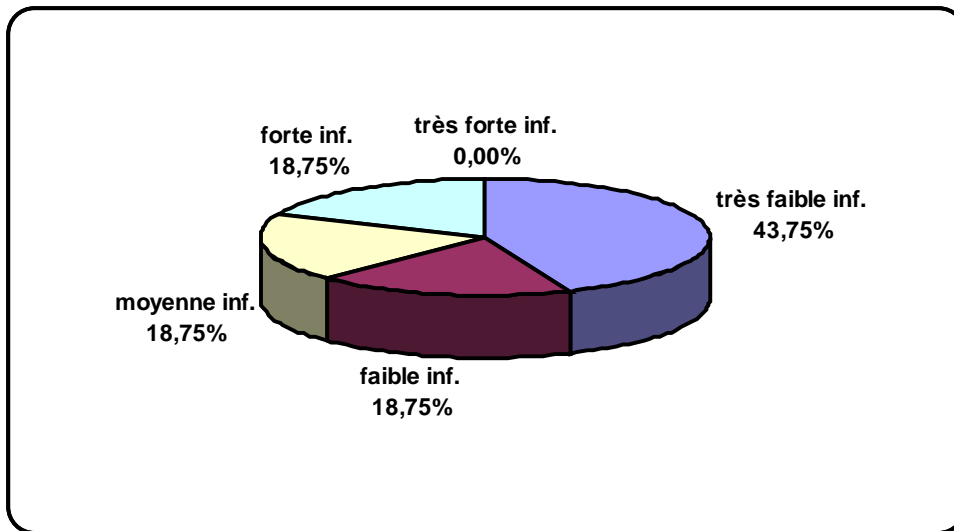
Tableau 37-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de la religion sur la décision d'implantation en Algérie

| La religion | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 7 | 43,75 | 62,5 |
| faible influence | 3 | 18,75 | |
| moyenne influence | 3 | 18,75 | 18,75 |
| grande influence | 3 | 18,75 | 18,75 |
| très grande influence | 0 | 0,00 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 37-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de la religion sur la décision d'implantation en Algérie

| La religion | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | 1 | | | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | 1 | | |
| Vente par correspondance | 2 | | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | | | |

Diagramme 37 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de la religion sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la religion est un facteur de très faible influence sur la décision d'implantation en Algérie puisque 62,5% des entreprises en conviennent et seulement 18,75% lui donnent un aspect important.

Analyse de la variable 38 relative à l'influence des taxes sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, le degré d'influence des taxes** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence des taxes élevées sur la décision d'implantation en Algérie.

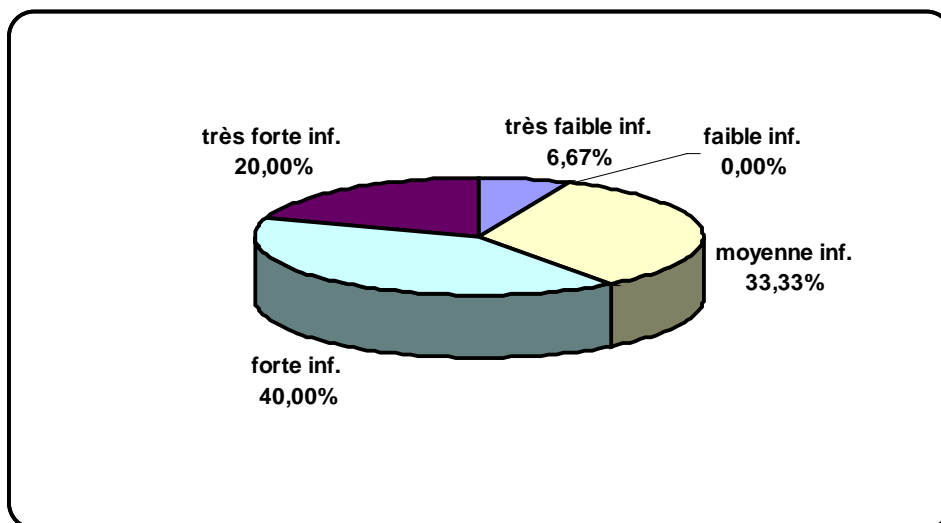
Tableau 38-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence des taxes sur la décision d'implantation en Algérie

| Les taxes | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|------------|--------------|----------------------|
| très faible influence | 1 | 6,67 | 6,67 |
| faible influence | 0 | 0,00 | |
| moyenne influence | 5 | 33,33 | 33,33 |
| grande influence | 6 | 40,00 | 60,00 |
| très grande influence | 3 | 20,00 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 38-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence des taxes sur la décision d'implantation en Algérie

| Les taxes | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | | 2 | 2 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | | | | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | 2 | | |
| Vente par correspondance | | | 2 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 38 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence des taxes sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 60% des entreprises pensent que des taxes importantes auraient une très forte influence sur la décision d'implantation en Algérie. Ce facteur apparaît très important dans le classement de tous les facteurs (voir classement p361).

Analyse de la variable 39 relative à l'influence de l'arabisation sur la décision d'implantation en Algérie

Cette variable concerne la question **III.5.1. les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, degré d'influence du secteur administratif** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les facteurs influençant la décision d'implantation des entreprises en Algérie.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'influence de l'arabisation du secteur administratif sur la décision d'implantation en Algérie.

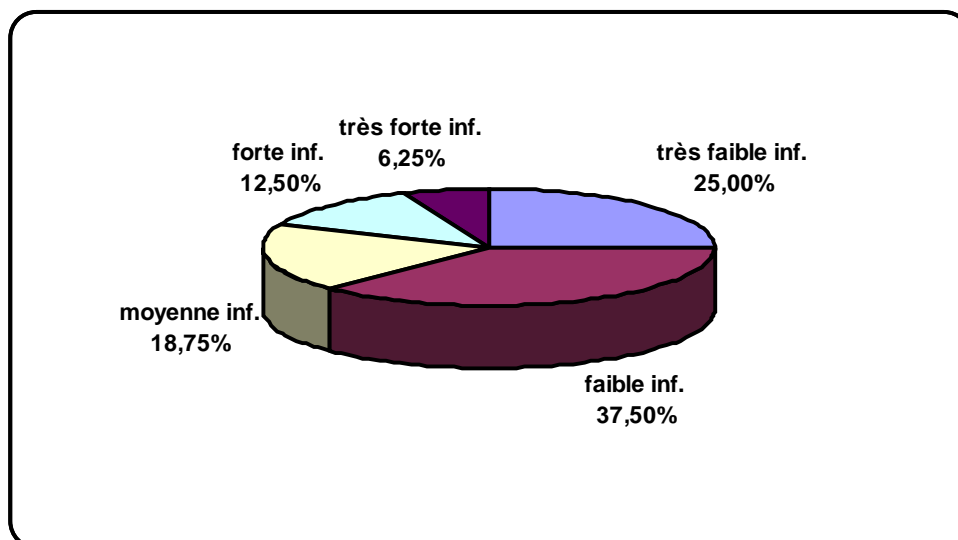
Tableau 39-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'influence de l'arabisation du secteur administratif sur la décision d'implantation en Algérie

| L'arabisation | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible influence | 4 | 25,00 | 62,50 |
| faible influence | 6 | 37,50 | |
| moyenne influence | 3 | 18,75 | 18,75 |
| grande influence | 2 | 12,50 | 18,75 |
| très grande influence | 1 | 6,24 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 39-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable influence de l'arabisation du secteur administratif sur la décision d'implantation en Algérie

| L'arabisation | très faible influence | faible influence | moyenne influence | forte influence | très forte influence |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | 1 | | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | | 2 | 2 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | | | |

Diagramme 39 : diagramme en secteurs de la variable degré d'influence de l'arabisation du secteur administratif sur la décision d'implantation en Algérie



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 62,5% des entreprises pensent que l'arabisation du secteur administratif ne pourrait en aucun cas influencer la décision d'implantation en Algérie. Ceci est clair puisque la langue n'a pas d'influence non plus (voir la variable langue p353).

Analyse de la question III.2.1. relative aux facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie

Classement des variables de la question III.5.1. (par ordre décroissant) :

Le classement suivant a pour but de déterminer les facteurs les plus influents sur la décision d'implantation en Algérie. Ces facteurs sont relatifs à la question **III.5.1. facteurs influençant l'implantation en Algérie** (voir questionnaire p524). Ce classement a été effectué par ordre décroissant.

| | | |
|--|---|--------------------|
| L'instabilité politique | } | Forte importance |
| Des taxes importantes | | |
| Un pouvoir d'achat limité | | |
| Un marché à accès difficile | | |
| Un réseau commercial pas assez développé | | |
| Une législation difficile | | |
| Un nombre restreint de grandes villes | } | Moyenne importance |
| Des moyens de transport pauvres | | |
| Une mentalité différente | | |
| La religion | } | Faible importance |
| L'arabisation du secteur administratif | | |
| Une culture différente | | |
| La langue | | |

Les différents facteurs ont été classés selon le pourcentage des réponses qui leur a été accordé par les entreprises. Nous remarquerons que le facteur de l'instabilité politique a une très grande influence, toutes les entreprises l'ont confirmé. Aussi, ce facteur apparaît en premier ordre dans le classement des critères de choix des pays d'implantation (voir classement p330). Certains autres facteurs tels que la législation, le pouvoir d'achat, le réseau commercial et les taxes ont eux aussi leur degré d'influence. Nous pensons néanmoins, que l'instabilité politique ôte toute réflexion quant à une éventuelle implantation en Algérie et relatifs à la religion, la langue et la culture ne sont pas du tout influents.

Analyse des variables relatives aux objectifs de l'entreprise

Ces variables concernent la question **III.6. principaux objectifs de l'entreprise** (voir questionnaire p524).

La question III.6. est divisée en plusieurs variables :

1. Améliorer la rentabilité, réduire les coûts.
2. Améliorer le réseau de distribution.
3. Développer des coopérations.
4. Se diversifier, entrer dans de nouveaux métiers.
5. Se diversifier géographiquement.
6. Développer son internationalisation.
7. Développer son leadership.
8. Développer ses positions dans les pays où l'entreprise est présente.
9. Fidéliser ses clients.
10. Augmenter sa taille.

Ces variables seront traitées une à une (p364 à p384) comme les autres variables, mais elles seront enrichies par un classement (voir p385) qui déterminera plus clairement le degré d'importance des unes par rapport aux autres.

Analyse de la variable 40 relative à l'importance de l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance de l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts par rapport aux objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

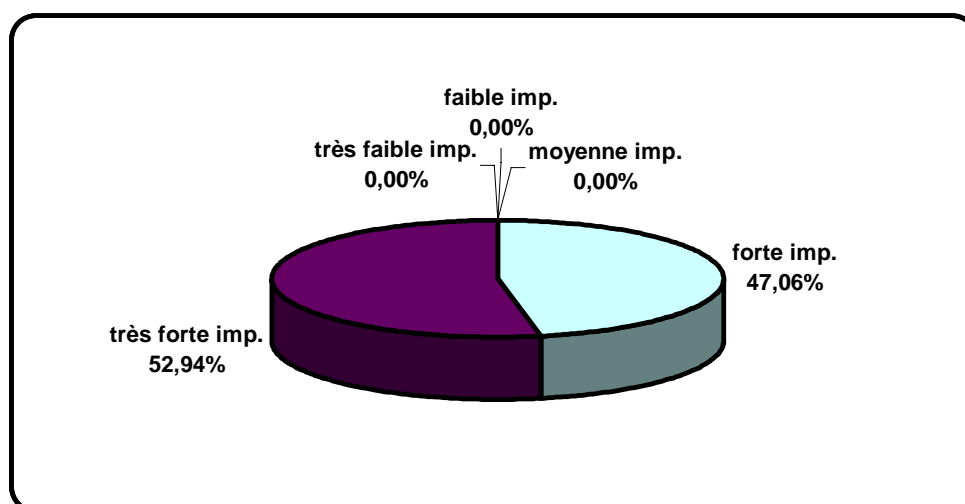
Tableau 40-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Améliorer la rentabilité, réduire les coûts | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| grande importance | 8 | 47,06 | 100 |
| très grande importance | 9 | 52,94 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 40-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Améliorer la rentabilité, réduire les coûts | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|---|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | 2 | 2 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | | 1 | 3 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 40 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que toutes les entreprises cherchent à améliorer leur rentabilité et réduire leurs coûts. Cet objectif est considéré de la plus grande importance. Les entreprises investissent de ce fait à l'étranger pour développer leur taille et réduire les coûts d'achats.

Analyse de la variable 41 relative à l'importance de l'amélioration du réseau de distribution par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question III.6. les **principaux objectifs de l'entreprise, le degré d'importance de l'amélioration du réseau de distribution** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de l'amélioration du réseau de distribution par rapport aux objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

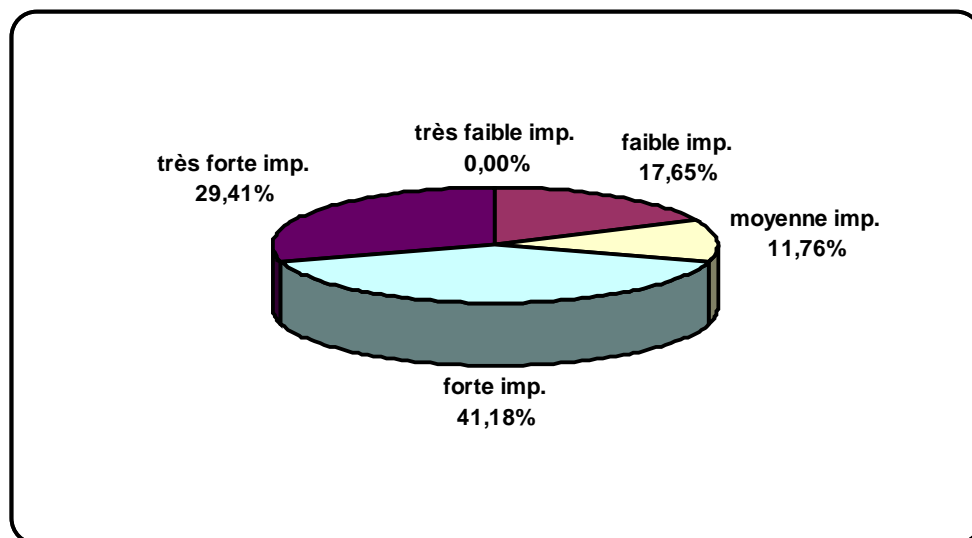
Tableau 41-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de l'amélioration du réseau de distribution par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Améliorer le réseau de distribution | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 17,65 |
| faible importance | 3 | 17,65 | |
| moyenne importance | 2 | 11,76 | 11,76 |
| grande importance | 7 | 41,18 | 70,59 |
| très grande importance | 5 | 29,41 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 41-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de l'amélioration du réseau de distribution par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Améliorer le réseau de distribution | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 4 | |
| Grande surface alimentaire | | 1 | 1 | | |
| Vente par correspondance | | 1 | 1 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 41 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de l'amélioration du réseau de distribution par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que l'amélioration du réseau de distribution est un objectif très important pour les entreprises. 70,59% en conviennent. Ceci pousse les entreprises à s'allier ou à racheter d'autres distributeurs pour enrichir leurs formules de distribution.

Analyse de la variable 42 relative à l'importance de développer des coopérations par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, le degré d'importance du développement des coopérations** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance du développement de coopérations dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

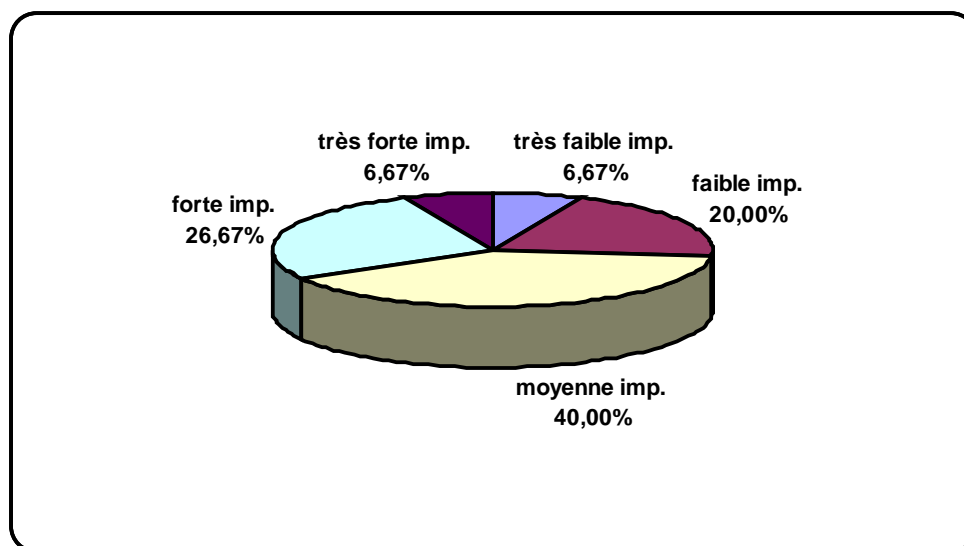
Tableau 42-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de développer des coopérations par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Développer des coopérations | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 6,67 | 26,67 |
| faible importance | 3 | 20,00 | |
| moyenne importance | 6 | 40,00 | 40,00 |
| grande importance | 4 | 26,67 | 33,34 |
| très grande importance | 1 | 6,67 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 42-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de développer des coopérations par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Développer des coopérations | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | 1 | 2 | 1 | |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | 2 | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | | | 2 | | |
| Vente par correspondance | 1 | | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 42 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de développer des coopérations par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que développer des coopérations est un objectif important pour les entreprises. Ceci est intéressant pour augmenter la taille de l'entreprise et augmenter le pouvoir de négociation des achats auprès des fournisseurs.

**Analyse de la variable 43 relative à l'importance de la diversification
par rapport aux objectifs de l'entreprise**

Cette variable concerne la question III.6. les **principaux objectifs de l'entreprise, le degré d'importance de la diversification** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la diversification dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

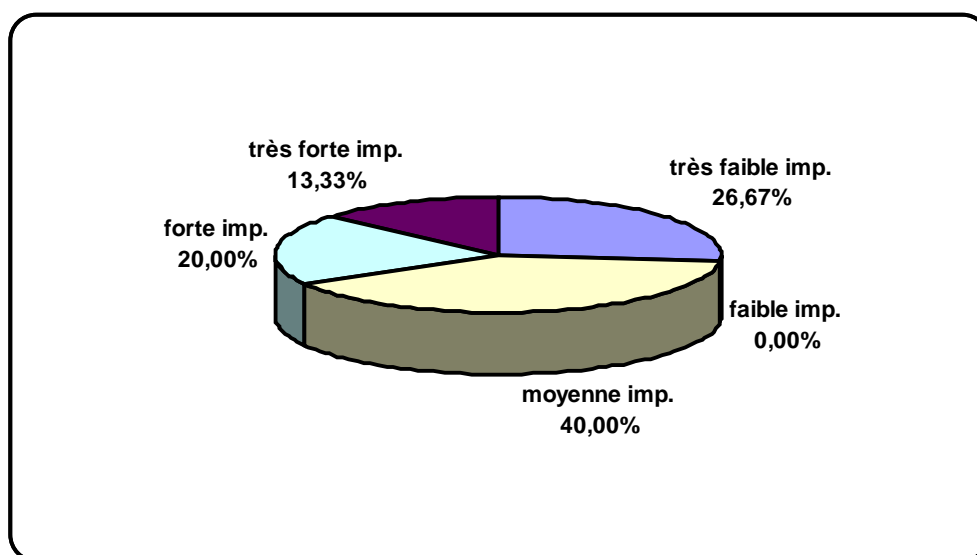
**Tableau 43-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance
de la diversification par rapport aux objectifs de l'entreprise**

| La diversification | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 4 | 26,67 | 26,67 |
| faible importance | 0 | 0,00 | 26,67 |
| moyenne importance | 6 | 40,00 | 40,00 |
| grande importance | 3 | 20,00 | 33,33 |
| très grande importance | 2 | 13,33 | 33,33 |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 43-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la diversification par rapport aux objectifs de l'entreprise

| La diversification | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | 2 | | 1 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | 1 | | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | |
| Vente par correspondance | 1 | | 1 | | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 43 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la diversification par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que pour les entreprises, la diversification est un objectif important. 33,33% des entreprises en conviennent. Par contre, cette variable apparaît faible en la comparant avec les autres objectifs dans le classement (voir p385). Aussi, nous avons remarqué par les études de cas (voir historique p69) que les entreprises cédaient leurs participations hors de leur activité et se recentraient sur leur métier d'origine.

Analyse de la variable 44 relative à l'importance de la diversification géographique par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance de la diversification géographique** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la diversification géographique dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

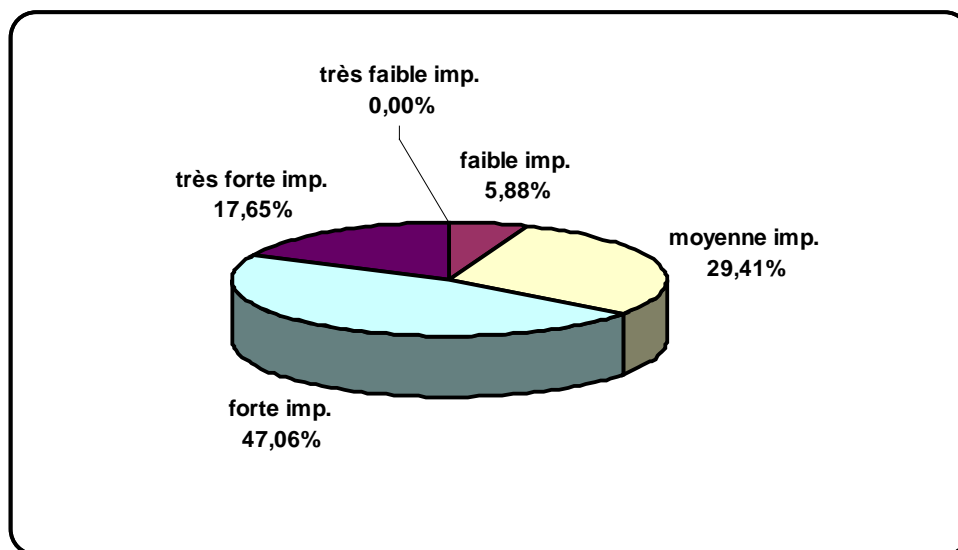
Tableau 44-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la diversification géographique par rapport aux objectifs de l'entreprise

| La diversification géographique | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 5,88 |
| faible importance | 1 | 5,88 | |
| moyenne importance | 5 | 29,41 | 29,41 |
| grande importance | 8 | 47,06 | 64,71 |
| très grande importance | 3 | 17,65 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 44-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la diversification géographique par rapport aux objectifs de l'entreprise

| La diversification géographique | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|---------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 1 | 2 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 | |
| Vente par correspondance | | | 3 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 44 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la diversification géographique par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, que 64,71% des entreprises pensent que la diversification géographique est un objectif très important. Cet objectif n'apparaît pas comme prioritaire en le comparant avec les autres objectifs dans le classement (voir p385). Nous pensons que la diversification géographique serait intéressante pour réduire les risques (voir la variable des différentes actions menées contre la concurrence p414).

Analyse de la variable 45 relative à l'importance de l'internationalisation par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance de l'internationalisation** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans et de tester l'hypothèse **H₂**.

Rappel de l'hypothèse H₂ :

- L'internationalisation est devenue un phénomène important de la vie, du fonctionnement et du développement du distributeur et sa notoriété.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance du développement à l'international dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

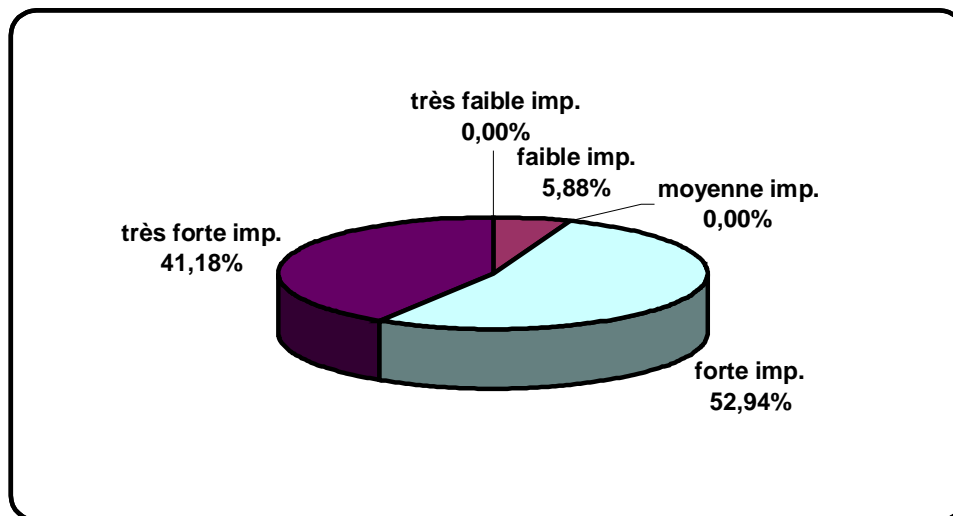
Tableau 45-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de l'internationalisation par rapport aux objectifs de l'entreprise

| L'internationalisation | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 5,88 |
| faible importance | 1 | 5,88 | |
| moyenne importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| grande importance | 9 | 52,94 | 94,12 |
| très grande importance | 7 | 41,18 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 45-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de l'internationalisation par rapport aux objectifs de l'entreprise

| L'internationalisation | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | | 4 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 45 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de l'internationalisation par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons clairement par rapport aux résultats des tableaux et du diagramme précédents, l'importance donnée par les entreprises à l'internationalisation. Développer son internationalisation est un objectif très important pour 94,12% des entreprises. Ces résultats confirment donc l'hypothèse **H₂**.

Analyse de la variable 46 relative à l'importance du leadership par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance du leadership** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance du développement du leadership dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

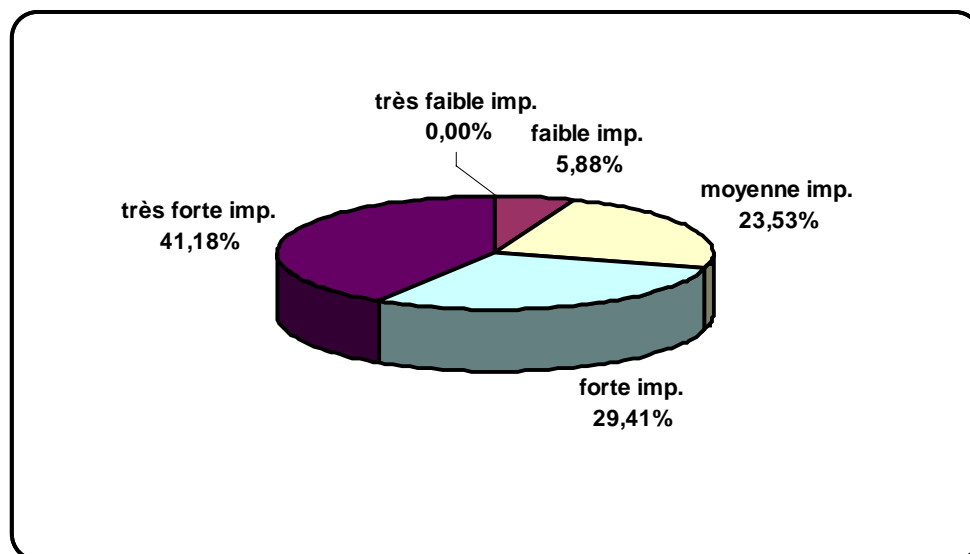
Tableau 46-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance du leadership par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Le leadership | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 5,88 |
| faible importance | 1 | 5,88 | 23,53 |
| moyenne importance | 4 | 23,53 | 70,59 |
| grande importance | 5 | 29,41 | 100 |
| très grande importance | 7 | 41,18 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 46-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de l'internationalisation par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Le leadership | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 2 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | 3 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 46 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance du leadership par rapport aux objectifs de l'entreprise



D'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, il est très clair que les entreprises cherchent non seulement à développer leur internationalisation mais aussi leur leadership. 70,59% des entreprises admettent que développer leur leadership est un objectif très important depuis trois ans.

Analyse de la variable 47 relative à l'importance des positions sur les marchés par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance des positions sur les marchés** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de développer ses positions dans les pays dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

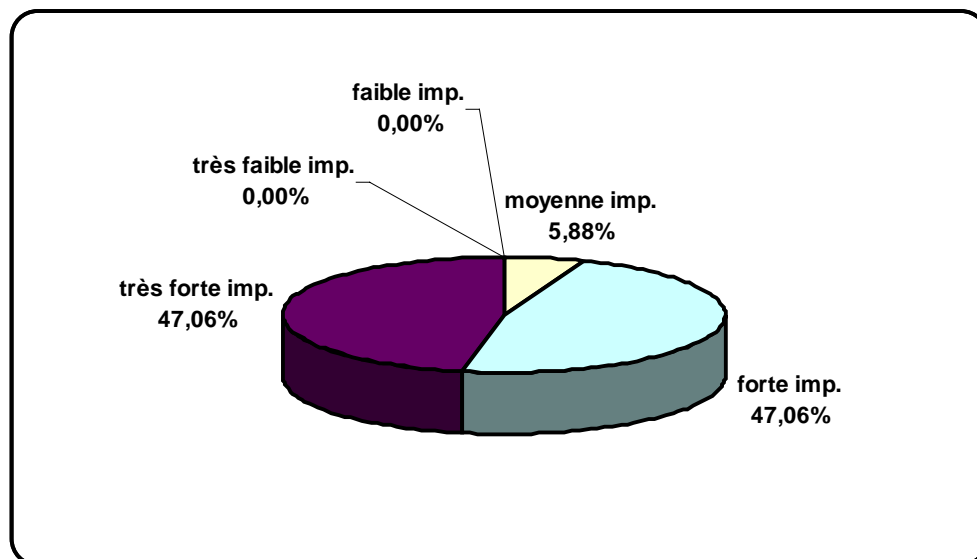
Tableau 47-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de développer ses positions par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Développer ses positions | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 1 | 5,88 | 5,88 |
| grande importance | 8 | 47,06 | 94,12 |
| très grande importance | 8 | 47,06 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 47-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance des positions de l'entreprise sur les marchés par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Développer ses positions | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 2 | 2 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | | 4 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 47 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de développer ses positions par rapport aux objectifs de l'entreprise



D'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, nous conviendrons que les entreprises cherchent à développer leurs positions dans les pays où elles sont présentes.

94,12%des entreprises considèrent que développer ses positions est un objectif très important depuis trois ans. Nous avons également vu précédemment (voir variable critères de choix du partenaire p245) que les entreprises cherchaient des partenaires avec une part de marché importante, d'où la volonté d'une position importante sur les marchés d'accueil.

Analyse de la variable 48 relative à l'importance de fidéliser les clients par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance de la fidélisation des clients** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la fidélisation des clients dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

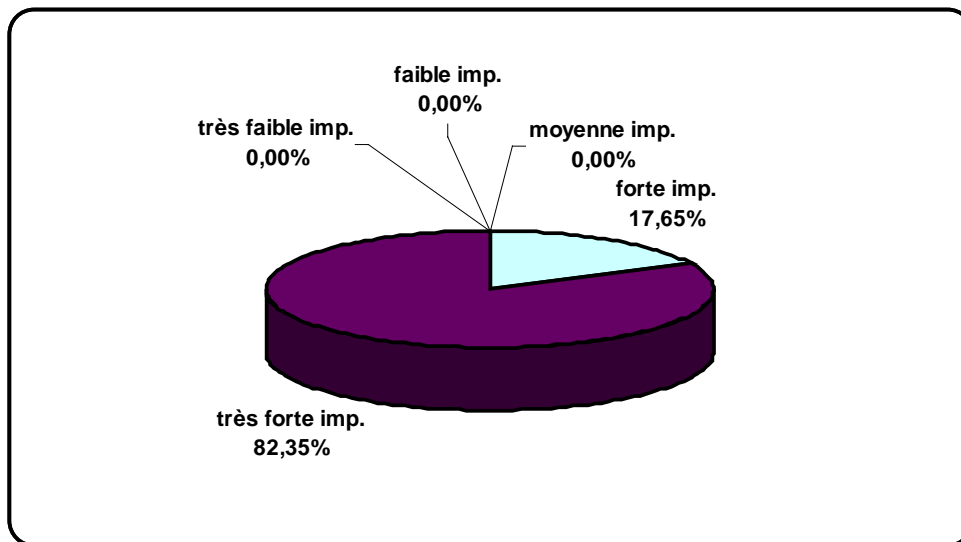
Tableau 48-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de fidéliser ses clients par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Fidéliser ses clients | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| grande importance | 3 | 17,65 | 100 |
| très grande importance | 14 | 82,35 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 48-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la fidélisation des clients par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Fidéliser ses clients | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | | | 1 | 3 |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | | 1 | 3 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 48 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la fidélisation des clients par rapport aux objectifs de l'entreprise



D'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, toutes les entreprises sans exception pensent que fidéliser les clients est un objectif très important pour elles depuis trois ans. Ceci est clair puisque la concurrence est devenue très forte et le client de plus en plus exigeant (voir l'analyse de la variable consommateur p284).

Analyse de la variable 49 relative à l'importance de la taille par rapport aux objectifs de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise, degré d'importance de la taille** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître les objectifs prioritaires des entreprises depuis trois ans.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille dans les objectifs de l'entreprise (depuis trois ans).

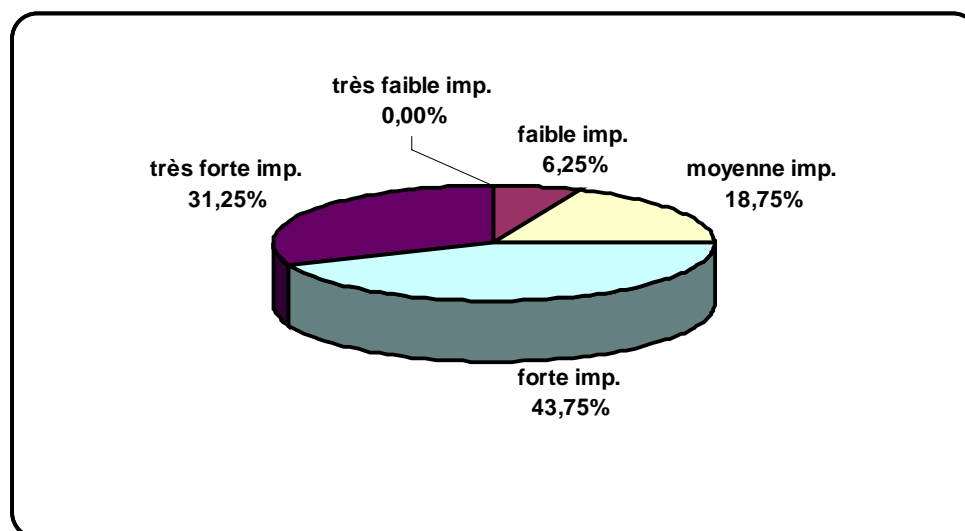
Tableau 49-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Augmenter sa taille | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|----------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 6,25 |
| faible importance | 1 | 6,25 | |
| moyenne importance | 3 | 18,75 | 18,75 |
| grande importance | 7 | 43,75 | 75,00 |
| très grande importance | 5 | 31,25 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 49-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable importance de la la taille par rapport aux objectifs de l'entreprise

| Augmenter sa taille | très faible importance | faible importance | moyenne importance | forte importance | très forte importance |
|-----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | 2 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 49 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille par rapport aux objectifs de l'entreprise



Nous remarquerons clairement d'après les résultats des tableaux et du diagramme précédents, que la grande majorité des entreprises cherche à augmenter sa taille. Cet objectif est très important. Il a été clairement cité lors des entretiens (voir compte-rendu p187) qu'une taille importante donnait un pouvoir de négociation des achats auprès des fournisseurs. Nous verrons également l'importance de la taille pour l'entreprise dans les variables relatives à la question IV.3 (p424 à p442).

Analyse de la question III.6. relative aux objectifs de l'entreprise

Classement des variables de la question III.6. (par ordre décroissant) :

Le classement suivant concerne les variables de la question **III.6. les principaux objectifs de l'entreprise (depuis trois ans)**. Ce classement a pour but de fixer les principaux objectifs des entreprises depuis trois ans par leur ordre d'importance. Ce classement a été effectué par ordre décroissant.

- L'amélioration de la rentabilité, la réduction des coûts
- La fidélisation des clients
- Le développement des positions dans les pays où l'entreprise est présente
- Le développement de l'internationalisation
- La croissance de la taille
- Le développement du leadership
- L'amélioration du réseau de distribution
- La diversification géographique
- La diversification

Tous ces objectifs
sont importants
pour les entreprises

Les différents objectifs ont été classés par ordre décroissant selon le pourcentage d'importance que leur ont accordé les entreprises. Nous avons bien noté que tous ces objectifs étaient parmi les plus importants au sein des entreprises (p364 à p384). Le classement vient compléter ces résultats en donnant un ordre à ces objectifs selon leur degré d'importance.

Nous remarquerons que les entreprises donnent une priorité à l'amélioration de leur rentabilité et la fidélisation de leurs clients. Cette priorité peut s'expliquer par une forte concurrence dans le secteur et l'augmentation du niveau d'exigence du consommateur. Les entreprises cherchent ensuite en second lieu à se développer à l'échelle internationale en insistant à asseoir leurs positions sur les marchés d'accueil.

Nous concluons que les entreprises pensent d'abord à développer leurs positions sur les marchés avant de réfléchir à se diversifier géographiquement. Il est plus important d'avoir une part de marché importante dans un pays que d'être partout. Comme il est clair par ailleurs, que les entreprises préfèrent se développer dans leur métier en priorité que de se diversifier dans d'autres activités.

**Analyse de la variable 50 relative à la position actuelle de l'entreprise
au sein de la concurrence**

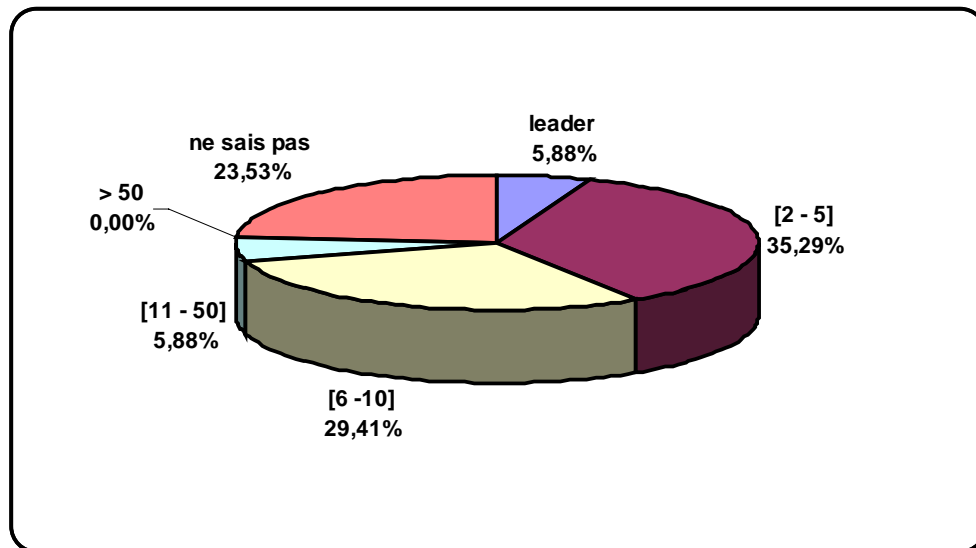
Cette variable concerne la question **III.7.1. la position actuelle de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de définir les entreprises de notre échantillon par leur position au sein de la concurrence.

Le tableau et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur position au sein de la concurrence internationale.

**Tableau 50 : tableau de fréquences de la variable relative à la position actuelle
de l'entreprise (au sein de la concurrence internationale)**

| Position de l'entreprise | Fréquences | Pourcentages |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| leader | 1 | 5,88 |
| 2 - 5 | 6 | 35,29 |
| 6 - 10 | 5 | 29,41 |
| 11 - 50 | 1 | 5,88 |
| > 50 | 0 | 0,00 |
| ne sais pas | 4 | 23,53 |
| Total | 17 | 100 |

Diagramme 50 : diagramme en secteurs de la variable position actuelle de l'entreprise (au sein de la concurrence internationale)



Nous noterons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que les entreprises de notre échantillon sont situées entre 2^{ème} et 10^{ème} positions avec une majorité située entre 2^{ème} et 5^{ème} positions.

**Analyse de la variable 51 relative à la position future de l'entreprise
au sein de la concurrence**

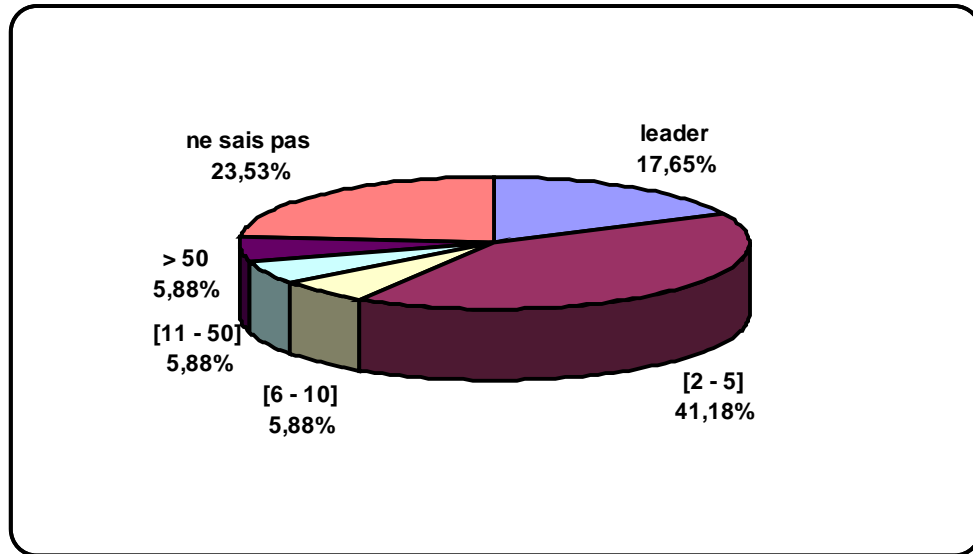
Cette variable concerne la question **III.7.2. la position future de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de voir comment les entreprises projettent être classées à l'avenir au sein de la concurrence internationale.

Le tableau et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur position future au sein de la concurrence internationale.

**Tableau 51 : tableau de fréquences de la variable position future
de l'entreprise (au sein de la concurrence internationale)**

| Position future de l'entreprise | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| leader | 3 | 17,65 |
| 2 - 5 | 7 | 41,18 |
| 6 - 10 | 1 | 5,88 |
| 11 - 50 | 1 | 5,88 |
| > 50 | 1 | 5,88 |
| ne sais pas | 4 | 23,53 |
| Total | 17 | 100 |

Diagramme 51 : diagramme en secteurs de la variable position future de l'entreprise (au sein de la concurrence internationale)



Nous noterons bien d'après les résultats du tableau et du diagramme, que les entreprises se voient évoluer dans les dix ans à venir par rapport à leur position au sein de la concurrence, avec une grande majorité classée entre 2^{ème} et 5^{ème}. Nous concluons que les entreprises cherchent à atteindre une taille importante et un positionnement également très important.

Analyse de la variable 52 relative à l'expérience internationale de l'entreprise

Cette variable concerne la question **III.8. l'expérience internationale de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de définir les entreprises de notre échantillon par leur expérience internationale.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant leur expérience internationale.

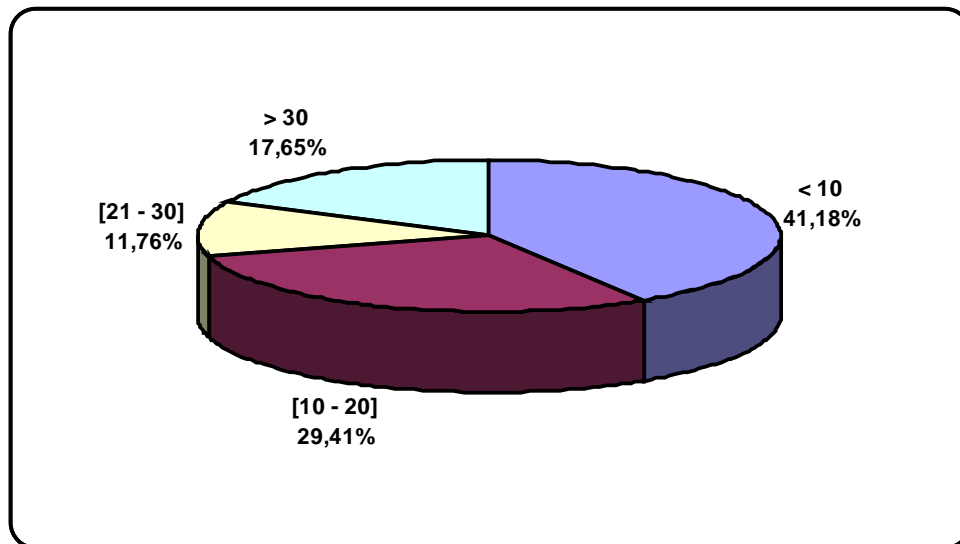
Tableau 52-1 : tableau de fréquences de la variable expérience internationale de l'entreprise

| Expérience internationale | Fréquences | Pourcentages |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|
| < 10 ans | 7 | 41,18 |
| 10 – 20 ans | 5 | 29,41 |
| 21 – 30 ans | 2 | 11,76 |
| > 30 ans | 3 | 17,65 |
| Total | 17 | 100 |

Tableau 52-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable expérience internationale de l'entreprise

| Expérience internationale | < 10 ans | 10 – 20 ans | 21 – 30 ans | > 30 ans |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Succursaliste | 2 | 1 | | 1 |
| Grand magasin | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | 2 | 2 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 |
| Vente par correspondance | 1 | 1 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | 1 | | |

Diagramme 52 : diagramme en secteurs de la variable expérience internationale de l'entreprise



Nous noterons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que l'expérience internationale des entreprises de notre échantillon est inférieure à 20 ans et pour la grande majorité inférieure à 10 ans. Nous avons croisé cette variable avec d'autres variables de notre analyse (le niveau d'investissement consacré au développement international, le nombre de filiales à l'étranger, le nombre de pays d'implantation, le rythme d'ouverture de filiales, le mode de développement à l'étranger, la zone d'implantation préférée) mais aucun résultat significatif n'a été relevé vu la taille de notre échantillon.

Analyse de la variable 53 relative à la croissance du chiffre d'affaires
A l'étranger

Cette variable concerne la question **III.9. l'éventualité que le chiffre d'affaires à l'étranger puisse dépasser celui réalisé en France** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant l'éventualité que leur chiffre d'affaires à l'étranger puisse dépasser celui réalisé en France.

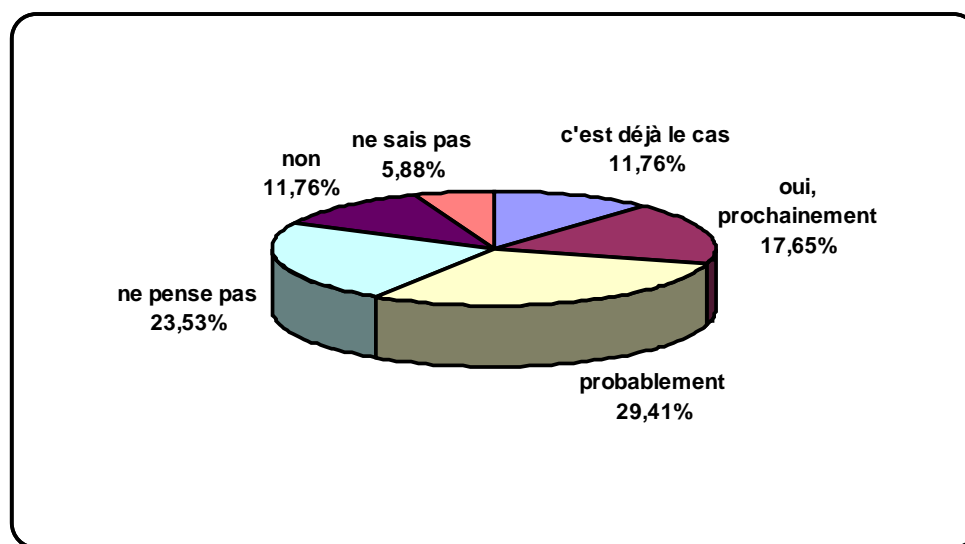
Tableau 53-1 : tableau de fréquences de la variable croissance du chiffre d'affaires à l'étranger

| Le chiffre d'affaires à l'étranger supérieur à celui réalisé en France | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| c'est déjà le cas | 2 | 11,76 | 58,82 |
| oui, prochainement | 3 | 17,65 | |
| probablement | 5 | 29,41 | |
| je ne pense pas | 4 | 23,53 | 35,29 |
| non | 2 | 11,76 | |
| ne sais pas | 1 | 5,88 | 5,88 |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 53-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable croissance du chiffre d'affaires à l'étranger

| Le chiffre d'affaires à l'étranger supérieur à celui réalisé en France | c'est déjà le cas | oui, prochainement | probablement | ne pense pas | non | ne sais pas |
|--|-------------------|--------------------|--------------|--------------|-----|-------------|
| Succursaliste | 1 | | 1 | 1 | 1 | |
| Grand magasin | | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | | 2 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | | 2 | | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | 2 | 1 | | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | | 1 |

Diagramme 53 : diagramme en secteurs de la variable croissance du chiffre d'affaires à l'étranger



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que 58,82% des entreprises pensent que leur chiffre d'affaires à l'étranger dépassera celui réalisé en France. Il est clair donc que les entreprises souhaitent encore plus développer leur internationalisation, et mettent l'accent sur la croissance à l'étranger plus qu'en France. Par la diversification géographique, il est clair que plusieurs marchés sont plus rentables qu'un seul.

CONCLUSION DE LA PARTIE III DU QUESTIONNAIRE :

La troisième partie de notre questionnaire a étudié l'environnement international de l'entreprise. Elle a traité les variables suivantes :

- Les changements qu'a connus l'entreprise au cours des dix dernières années.
- Les déterminants de l'internationalisation (facteurs liés au pays d'origine, au pays d'accueil, à l'entreprise).
- La zone préférée de l'entreprise pour son implantation à l'étranger.
- Les critères motivant le choix des pays d'implantation.
- L'implantation en Algérie.
- Les facteurs influençant l'implantation en Algérie.
- Les principaux objectifs de l'entreprise.
- La position actuelle et future de l'entreprise au sein de la concurrence.
- L'expérience internationale de l'entreprise.
- La croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise à l'étranger.

Le but de ces variables a été d'une part d'étudier le comportement des entreprises face au développement international, et de voir quel degré d'importance donnaient ces entreprises à cet objectif, et d'introduire d'autre part la variable relative à l'implantation en Algérie.

Nous pourrions noter par rapport aux changements connus par l'entreprise, que le nombre de magasins à l'étranger a beaucoup augmenté par rapport à celui en France.

Concernant les déterminants de l'internationalisation, nous avons relevé les facteurs suivants les importants :

- La saturation du marché national.
- La recherche de nouveaux marchés à forte croissance.
- La recherche d'une taille critique et la diversification géographique.

Nous pourrions dire par rapport à la zone d'implantation préférée par les entreprises qu'il y a une dominance pour l'Europe. Concernant le choix des pays, les entreprises donnent de l'importance aux critères suivants :

- La stabilité économique, politique et sociale
- Le taux de croissance et la réglementation.
- Le pouvoir d'achat.

Nous noterons que ces mêmes critères ont été retenus comme facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie. Nous préciserons que l'instabilité politique est le facteur le plus pesant.

Enfin, les objectifs des entreprises tendent vers le développement de l'internationalisation et la recherche d'une taille critique.

Avec les résultats de cette partie, nous avons pu confirmer certaines variables de l'hypothèse **théorique** et les hypothèses **H_{1.1}**, **H_{1.2}**, **H_{2.2}**, **H_{2.6}**, **H₄**.

La partie suivante qui sera la dernière partie de notre questionnaire sera consacrée à l'analyse de variables relatives aux opinions des dirigeants.

PARTIE IV. OPINIONS

INTRODUCTION :

Le but de cette quatrième et dernière partie du questionnaire est de connaître les opinions des dirigeants par rapport à l'internationalisation. Cette partie étudie les variables suivantes qui sont au nombre de 18 :

- Les différentes actions contre la concurrence (cette question renferme 8 variables).
- L'importance de la taille critique (cette question renferme 8 variables).
- La définition des termes « taille critique » et « internationalisation »

Chaque variable est traitée séparément, elle est présentée par un tableau de fréquences, un tableau croisé et un diagramme en secteurs. Les résultats sont ensuite commentés en fin de traitement.

Le but de cette quatrième et dernière partie du questionnaire est de tester les hypothèses $H_{2.1}$ et $H_{2.2}$.

Rappel de l'hypothèse $H_{2.1}$:

L'internationalisation du distributeur devient une voie obligée et non plus une voie de développement, de croissance. La survie du distributeur est conditionnée par sa taille compétitive, son internationalisation.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

- Un rapport de taille est de plus en plus important chez le distributeur s'il veut rester compétitif : le distributeur est en quête de la taille critique pour assurer sa pérennité.
- Il faudrait au distributeur une taille assez importante pour être à l'abri des offres publiques d'achat.

Certaines questions peuvent comprendre plusieurs sous questions, ces questions seront traitées un peu différemment. Les résultats de leurs variables seront analysés une à une mais elles seront enrichies avec un classement pour déterminer leur degré d'importance. Ces questions sont :

1. La question **IV.1.** relative aux opinions des dirigeants concernant les différentes actions menées pour faire face à la concurrence (voir questionnaire p524).
2. La question **IV.3.** relative à l'importance de la taille critique pour certains facteurs (voir questionnaire p524).

Une conclusion sera présentée en fin de cette quatrième et dernière partie pour commenter les résultats obtenus (voir conclusion p448).

Analyse des variables relatives aux opinions concernant les actions contre la concurrence

Ces variables concernent la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

La question IV.1. est divisée en plusieurs variables :

1. L'instauration des produits premier prix et des marques de distributeur.
2. La fidélisation des clients par carte.
3. La fidélisation des clients par bons d'achat.
4. L'augmentation des services aux clients.
5. La diversification des activités.
6. La diversification géographique.
7. L'alliance avec de grands distributeurs.
8. L'augmentation de la taille.

Ces variables seront traitées une à une (p400 à p419), comme les autres variables mais elles seront enrichies par un classement (voir classement p420) qui déterminera plus clairement leur degré d'importance.

**Analyse de la variable 1 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

1. Instauration des produits premier prix et des marques de distributeur.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec l'instauration des produits premier prix et des marques de distributeur pour faire face à la concurrence.

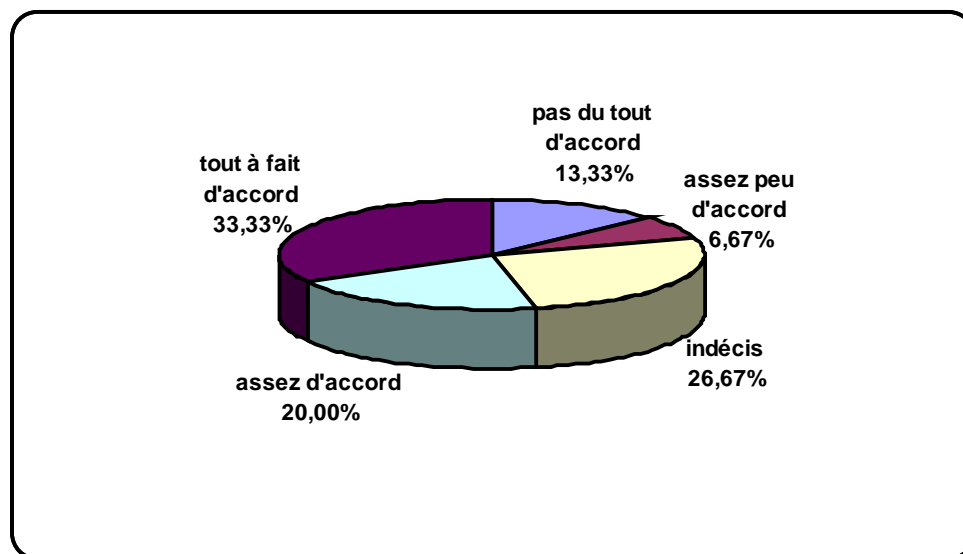
Tableau 1-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec l'instauration des produits premier prix et des marques de distributeur (MDD) pour faire face à la concurrence

| Instauration des produits premier prix et des MDD | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 2 | 13,33 | 20,00 |
| assez peu d'accord | 1 | 6,67 | |
| indécis | 4 | 26,67 | 26,67 |
| assez d'accord | 3 | 20,00 | 53,33 |
| tout à fait d'accord | 5 | 33,33 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 1-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec l'instauration des produits premier prix et des marques de distributeur (MDD) pour faire face à la concurrence

| Instaurer des produits premier prix et des MDD | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|--|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | 1 | 1 | | | 1 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | 1 | | 2 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | 1 | 2 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | |

Diagramme 1 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec l'instauration des produits premier prix et des marques de distributeur (MDD) pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que 53,33% des entreprises sont d'accord qu'instaurer des produits premier prix et des marques de distributeur est une action pouvant être menée pour faire face à la concurrence. Le degré d'importance de cette variable apparaît plus clairement dans le classement des différentes actions à mener contre la concurrence (voir classement p420).

**Analyse de la variable 2 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

2. Fidéliser les clients par carte.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec la fidélisation des clients par carte pour faire face à la concurrence.

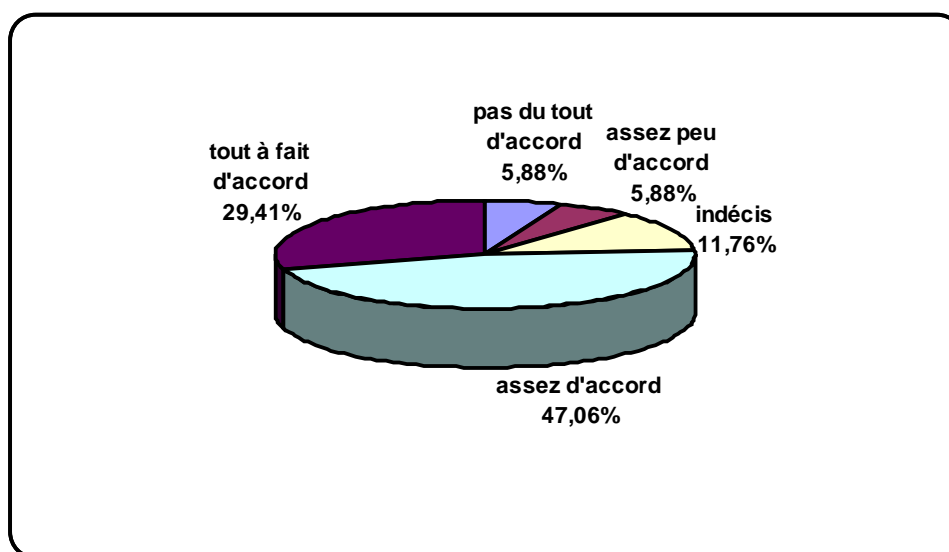
Tableau 2-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec la fidélisation des clients par carte pour faire face à la concurrence

| Fidéliser les clients par carte | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 1 | 5,88 | 11,76 |
| assez peu d'accord | 1 | 5,88 | |
| indécis | 2 | 11,76 | 11,76 |
| assez d'accord | 8 | 47,06 | 76,47 |
| tout à fait d'accord | 5 | 29,41 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 2-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec la fidélisation des clients par carte pour faire face à la concurrence

| Fidéliser les clients par carte | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 1 | 2 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 3 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | | | |
| Vente par correspondance | | | | 3 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 2 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec la fidélisation des clients par carte pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que la majorité des entreprises est très d'accord pour fidéliser les clients par carte pour mener une action contre la concurrence. 76,47% des entreprises en conviennent.

**Analyse de la variable 3 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

3. Fidéliser les clients par bons d'achat.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec la fidélisation des clients par bons d'achat pour faire face à la concurrence.

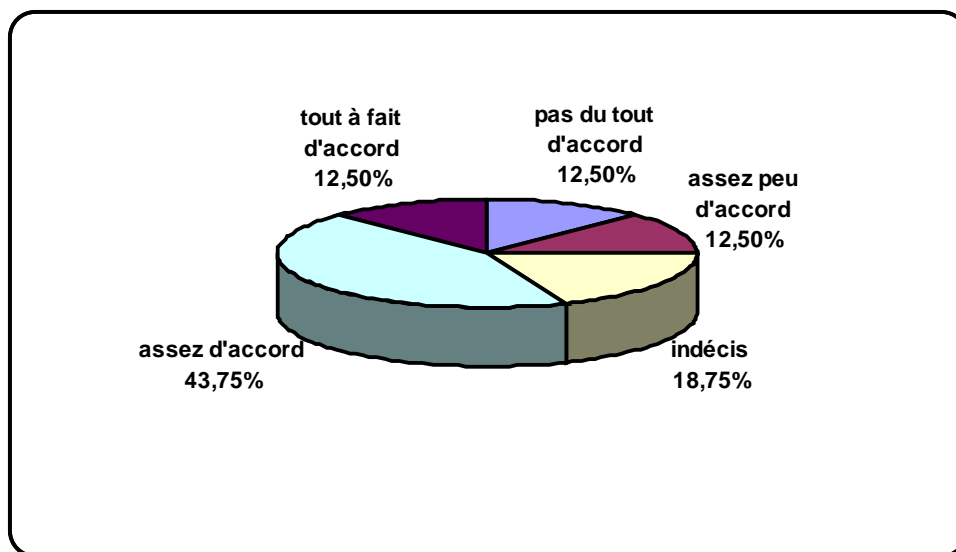
Tableau 3-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec la fidélisation des clients par bons d'achat pour faire face à la concurrence

| Fidéliser les clients par bons d'achat | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 2 | 12,50 | 25,00 |
| assez peu d'accord | 2 | 12,50 | |
| indécis | 3 | 18,75 | 18,75 |
| assez d'accord | 7 | 43,75 | 56,25 |
| tout à fait d'accord | 2 | 12,50 | |
| Total | 16 | 100 | 100 |

Tableau 3-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec la fidélisation des clients par bons d'achat pour faire face à la concurrence

| Fidéliser les clients par bons d'achat | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|--|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 2 | 1 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | 1 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | 2 | | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 3 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec la fidélisation des clients par bons d'achat pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que 56,25% des entreprises répondantes sont tout à fait d'accord pour le fait que fidéliser les clients par bons d'achat puisse être une action menée pour faire face à la concurrence. Si nous comparons cette variable avec la précédente qui est fidéliser les clients par carte (voir p403), cette dernière a plus d'importance pour les entreprises puisqu'elle a été citée par 76,47% d'entre elles.

**Analyse de la variable 4 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

4. Augmenter les services aux clients.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec l'augmentation des services aux clients pour faire face à la concurrence.

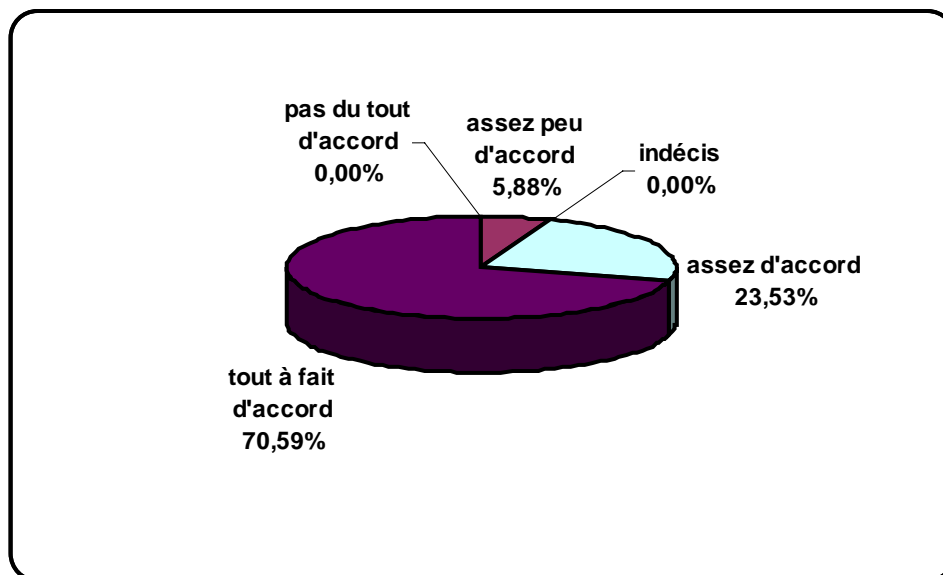
Tableau 4-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec l'augmentation des services aux clients pour faire face à la concurrence

| Augmenter les services aux clients | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 0 | 0,00 | 5,88 |
| assez peu d'accord | 1 | 5,88 | |
| indécis | 0 | 0,00 | 0,00 |
| assez d'accord | 4 | 23,53 | 94,12 |
| tout à fait d'accord | 12 | 70,59 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 4-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec l'augmentation des services aux clients pour faire face à la concurrence

| Augmenter les services aux clients | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | | 1 |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | | | | 1 | 3 |
| Grande surface alimentaire | | 1 | | | 1 |
| Vente par correspondance | | | | 1 | 3 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 4 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec l'augmentation des services aux clients pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que presque la totalité des entreprises (94,12%) est très d'accord avec l'augmentation du service aux clients pour faire face à la concurrence. Cette variable vient renforcer la variable concernant le niveau d'exigence du consommateur qui a révélé que ce dernier a beaucoup augmenté (voir l'analyse de la variable p284). Du fait d'une concurrence accrue, le consommateur s'est retrouvé devant une multitude de choix, ce qui a fait augmenter forcément son exigence. Les entreprises, pour fidéliser leurs clients, ont fait appel à plusieurs méthodes telles que la création de la carte de fidélité, les bons d'achat. Mais, elles préfèrent vraisemblablement fidéliser les clients par l'augmentation du service. Il a été également mentionné lors des entretiens (voir compte-rendu p187) que le client était devenu de plus en plus exigeant et plus porté vers le service.

**Analyse de la variable 5 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

5. La diversification des activités.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec la diversification des activités comme une action pour faire face à la concurrence.

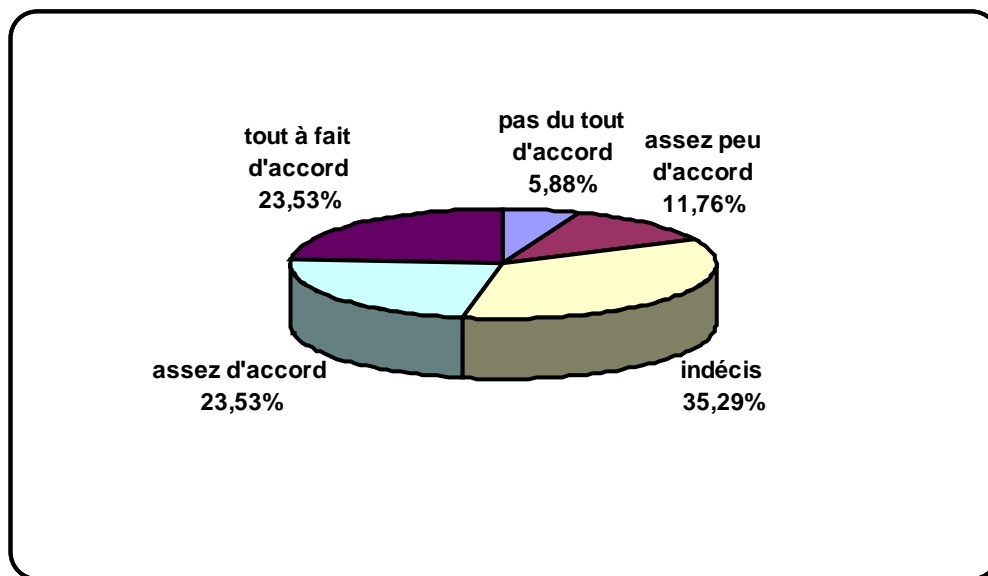
Tableau 5-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec la diversification des activités pour faire face à la concurrence

| La diversification des activités | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 1 | 5,88 | 17,64 |
| assez peu d'accord | 2 | 11,76 | |
| indécis | 6 | 35,29 | 35,29 |
| assez d'accord | 4 | 23,53 | 47,06 |
| tout à fait d'accord | 4 | 23,53 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 5-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec diversification des activités pour faire face à la concurrence

| La diversification des activités | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 1 | 2 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | 1 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | |
| Vente par correspondance | | | 3 | | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 5 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec la diversification des activités pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que la majorité des entreprises est d'accord qu'une diversification de leurs activités pourrait être une action

pour faire face à la concurrence. Mais, dans le classement (voir classement p420), cette action apparaît faible comparée aux autres. Nous remarquerons également par rapport aux études de cas (voir facteurs explicatifs de l'internationalisation p138) que les entreprises (de distribution alimentaire) se recentrent sur leur métier d'origine depuis quelques années et cèdent leurs autres participations.

**Analyse de la variable 6 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

6. La diversification géographique.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec la diversification géographique comme une action pour faire face à la concurrence.

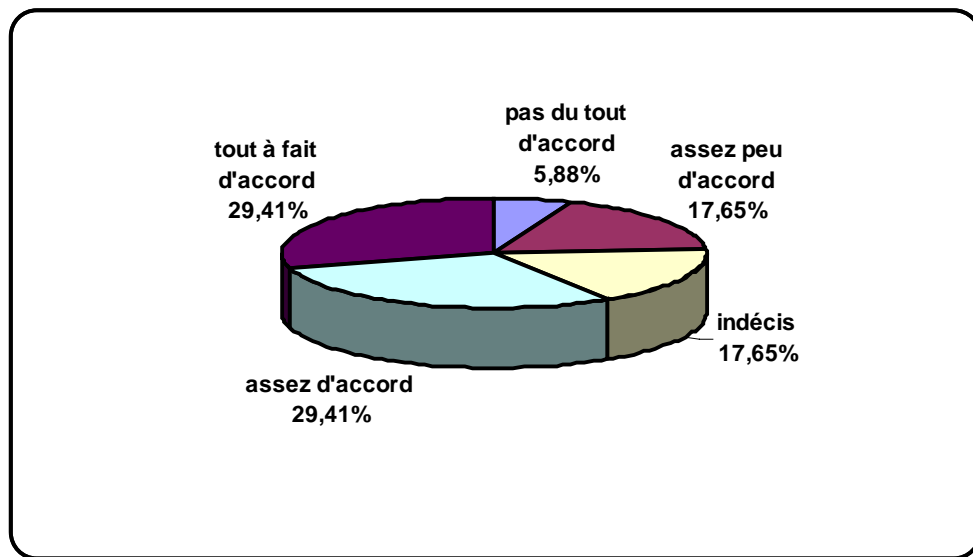
**Tableau 6 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec la
diversification géographique pour faire face à la concurrence**

| La diversification géographique | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 1 | 5,88 | 23,53 |
| assez peu d'accord | 3 | 17,65 | |
| indécis | 3 | 17,65 | 17,65 |
| assez d'accord | 5 | 29,41 | 58,82 |
| tout à fait d'accord | 5 | 29,41 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 6-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec la diversification géographique pour faire face à la concurrence

| La diversification géographique | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | | 2 |
| Grand magasin | | 1 | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | 2 | 2 | | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 2 | 1 |

Diagramme 6 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec la diversification géographique pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, sur le tableau un accroissement des pourcentages par rapport à la variable précédente (variable diversification des activités p411). 58,82% des entreprises pensent que la diversification géographique peut contrer la concurrence. Ceci montre clairement que les entreprises préfèrent se diversifier géographiquement que diversifier leur activité pour faire face à la concurrence.

**Analyse de la variable 7 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

7. S’allier à de grands distributeurs.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d’accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d’accord avec l’alliance avec de grands distributeurs comme une action pour faire face à la concurrence.

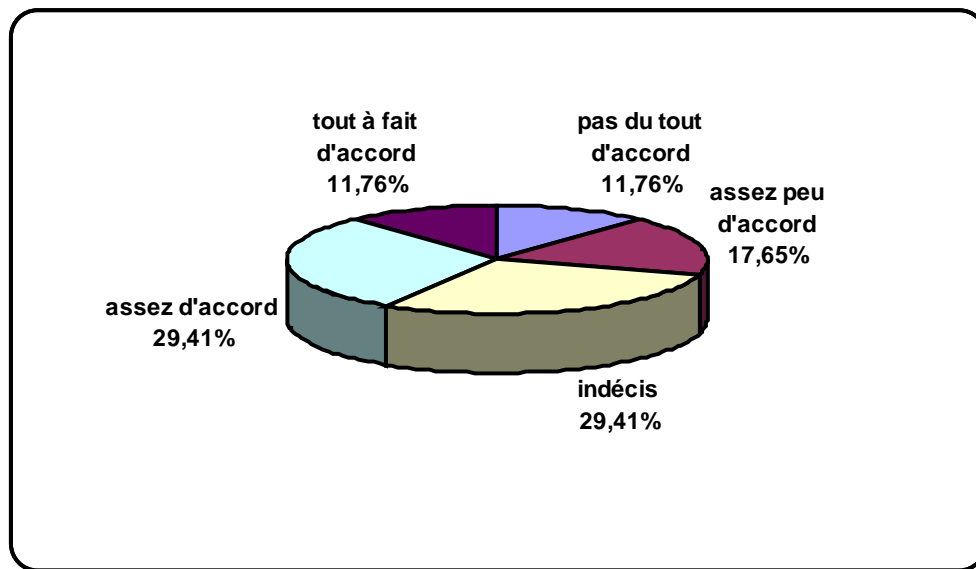
Tableau 7-1 : tableau de fréquences de la variable degré d’accord avec l’alliance avec de grands distributeurs pour faire face à la concurrence

| L’alliance avec de grands distributeurs | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d’accord | 2 | 11,76 | 29,41 |
| assez peu d’accord | 3 | 17,65 | 29,41 |
| indécis | 5 | 29,41 | 29,41 |
| assez d’accord | 5 | 29,41 | 41,17 |
| tout à fait d’accord | 2 | 11,76 | 41,17 |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 7-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec l'alliance avec de grands distributeurs pour faire face à la concurrence

| L'alliance avec de grands distributeurs | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|---|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | 3 | | 1 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | 1 | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 2 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | |
| Vente par correspondance | | 1 | 1 | 2 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 7 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec l'alliance avec de grands distributeurs pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que les entreprises sont plutôt d'accord pour s'allier à de grands distributeurs pour faire face à la concurrence, mais cette variable apparaît de moindre effet par rapport aux précédentes. Sa faible importance apparaît plus clairement dans le classement de toutes les variables (voir p420).

**Analyse de la variable 8 relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

8. Augmenter la taille.

Cette variable concerne la question **IV.1. le degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'accord avec l'augmentation de la taille comme une action pour faire face à la concurrence.

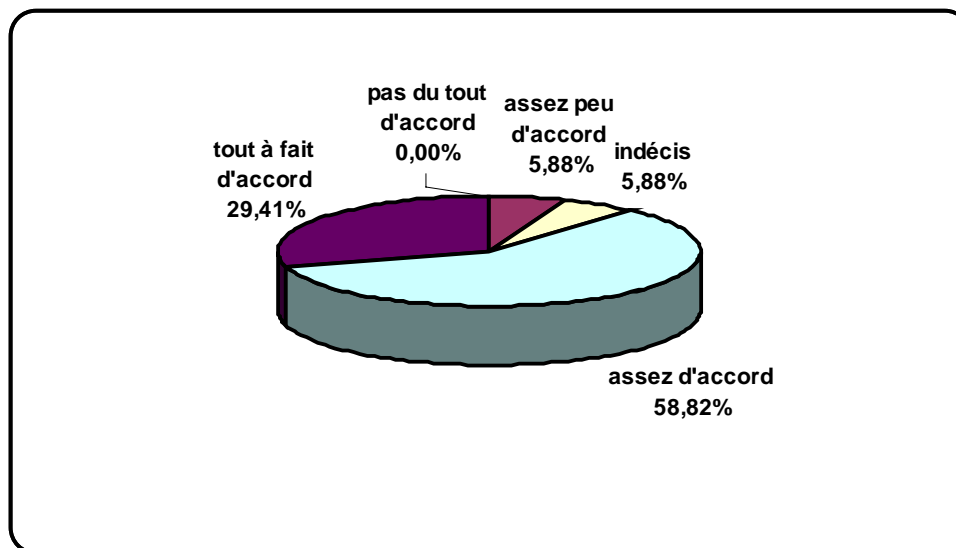
**Tableau 8-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'accord avec
l'augmentation de la taille pour faire face à la concurrence**

| Augmenter la taille | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|----------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| pas du tout d'accord | 0 | 0,00 | 5,88 |
| assez peu d'accord | 1 | 5,88 | |
| indécis | 1 | 5,88 | 5,88 |
| assez d'accord | 10 | 58,82 | 88,23 |
| tout à fait d'accord | 5 | 29,41 | |
| Total | 17 | 100 | 100 |

Tableau 8-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'accord avec l'augmentation de la taille pour faire face à la concurrence

| Augmenter la taille | pas du tout d'accord | assez peu d'accord | indécis | assez d'accord | tout à fait d'accord |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|---------|----------------|----------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | 1 |
| Grande surface spécialisée | | 1 | | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | 1 | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 8 : diagramme en secteurs de la variable degré d'accord avec l'augmentation de la taille pour faire face à la concurrence



Nous remarquerons clairement d'après les résultats du tableau et du diagramme, une forte importance donnée à un l'effet de la taille de l'entreprise pour faire face à la concurrence. Ceci s'explique par un besoin de taille au niveau des achats auprès des fournisseurs. Ceci a été également souligné lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

**Analyse de la question IV.1. relative aux opinions concernant les actions
contre la concurrence**

Classement des variables de la question IV.1. (par ordre décroissant) :

La question IV.1 degré d'accord avec les actions pouvant être menées pour faire face à la concurrence a pour but de connaître l'opinion des entreprises concernant ces actions. Le classement suivant permettra de connaître le degré d'importance de ces actions chez les entreprises. Ce classement a été effectué par ordre décroissant.

- L'augmentation des services aux clients
 - L'augmentation de la taille
 - La fidélisation des clients par carte
 - La diversification géographique
 - La fidélisation des clients par bons d'achat
 - L'instauration des produits premier prix et MDD
 - La diversification des activités
 - L'alliance avec de grands distributeurs
- } Les entreprises sont d'accord pour que toutes ces actions puissent être menées pour faire face à la concurrence

Les différentes actions ont été classées par ordre décroissant selon le pourcentage des réponses qui leur a été accordé par les entreprises.

Nous avons bien remarqué que les entreprises étaient d'un accord avec les actions proposées pour faire face à la concurrence (voir les variables de p400 à p419). Ce classement nous aidera à identifier quelles actions ont plus d'effet que d'autres selon l'opinion des répondants.

Nous noterons une importance très grande donnée à l'augmentation du service au client pour le fidéliser. Ceci est très important vu que nous avons conclu par d'autres variables (voir les variables p264 à p286) que la concurrence a beaucoup augmenté et le niveau d'exigence du client également. Nous observerons une importance donnée en second lieu à l'augmentation de la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise a effectivement un grand poids sur la négociation des achats au près des fournisseurs. Ceci a été fortement souligné lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

Nous concluons que fidéliser les clients restera selon l'opinion des répondants l'action qui a le plus d'effet sur la concurrence.

Analyse de la variable 9 relative à la définition du terme « taille critique »

Cette variable concerne la question **IV.2. la définition du terme « taille critique »** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant la définition du terme « taille critique ».

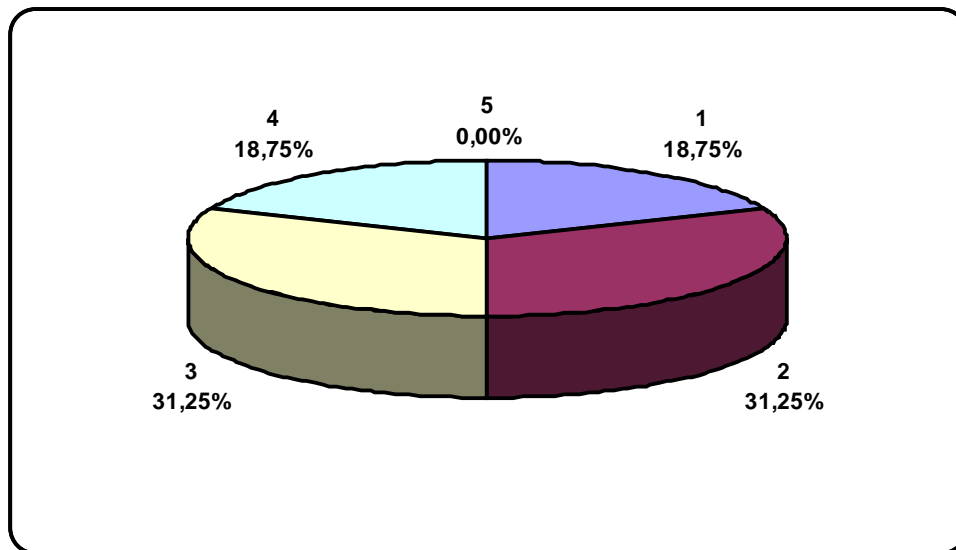
Tableau 9-1 : tableau de fréquences de la variable définition du terme « taille critique »

| Définition du terme « taille critique » | Fréquences | Pourcentages |
|--|-------------------|---------------------|
| 1. chiffre d'affaires supérieur à... de francs | 3 | 18,75 |
| 2. le leadership | 5 | 31,25 |
| 3. classement parmi les trois premiers distributeurs nationaux | 5 | 31,25 |
| 4. classement parmi les trois premiers distributeurs mondiaux | 3 | 18,75 |
| 5. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 16 | 100 |

Tableau 9-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable définition du terme « taille critique »

| Définition du terme « taille critique » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Succursaliste | | 1 | 2 | | |
| Grand magasin | 1 | | | | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | 1 | 2 | 1 | | |
| Grande surface alimentaire | | 1 | 1 | 1 | |
| Vente par correspondance | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 9 : diagramme en secteurs de la variable définition du terme « taille critique »



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, une plus grande réponse pour la 2^{ème} et 3^{ème} définitions, c'est à dire le leadership et le classement parmi les trois premiers distributeurs nationaux. La taille critique est donc aujourd'hui déterminée non plus par rapport à un seuil du chiffre d'affaires mais par rapport à la taille des entreprises sur le marché. Ceci implique clairement que la taille des entreprises conditionne leur survie.

Analyse des variables relatives à l'importance de la taille critique

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour certains facteurs** (voir questionnaire p524).

La question IV.3. est divisée en plusieurs variables :

1. La survie de l'entreprise.
2. Atteindre le leadership.
3. Fidéliser les clients.
4. Attirer de nouveaux clients.
5. L'image de l'entreprise.
6. Eviter les offres publiques d'achat.
7. Avoir une capacité d'autofinancement.
8. Se diversifier géographiquement.

Ces variables seront traitées une à une (p425 à p442), comme les autres variables mais elles seront enrichies par un classement (voir p443) qui déterminera plus clairement leur degré d'importance.

Analyse de la variable 10 relative à l'importance de la taille critique pour la survie de l'entreprise

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour la survie de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{2,2}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

- Un rapport de taille est de plus en plus important chez le distributeur s'il veut rester compétitif : le distributeur est en quête de la taille critique pour assurer sa pérennité.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour la survie de l'entreprise.

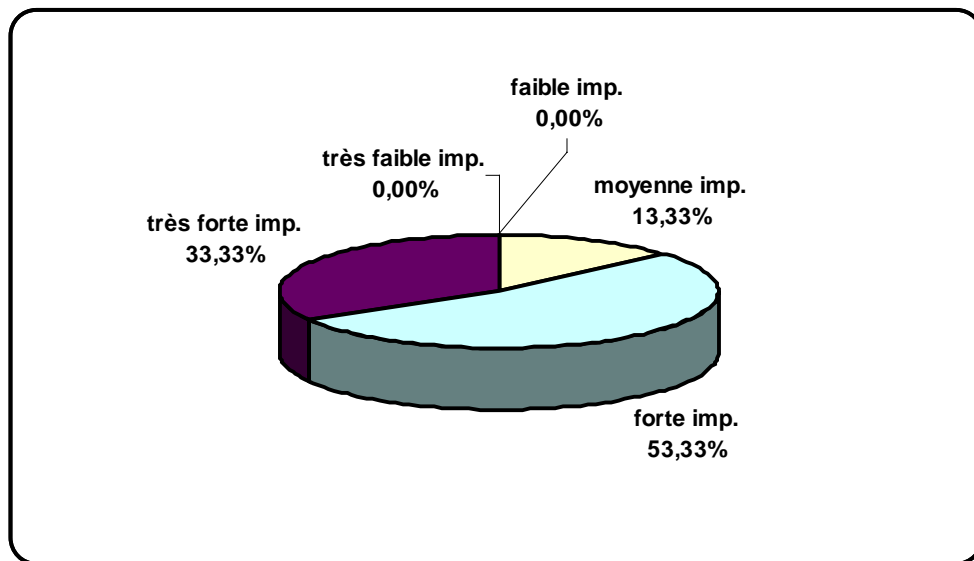
Tableau 10-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour la survie de l'entreprise

| Importance de la taille pour la survie de l'entreprise | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| moyenne importance | 2 | 13,33 | 13,33 |
| grande importance | 8 | 53,33 | 86,66 |
| très grande importance | 5 | 33,33 | 86,66 |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 10-2 : tableau croisé de la variable format de l’entreprise et de la variable degré d’importance de la taille critique pour la survie de l’entreprise

| Importance de la taille pour la survie de l’entreprise | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | 1 | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | 1 | |
| Vente par correspondance | | | | 2 | 2 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 10 : diagramme en secteurs de la variable degré d’importance de la taille critique pour la survie de l’entreprise



D’après les résultats du tableau et du diagramme, 86,66% des entreprises confirment qu’un effet de taille a une très grande importance pour la survie de l’entreprise. La taille conditionne le pouvoir d’achat des entreprises. Ceci a également été fortement souligné lors des entretiens (voir compte-rendu p187). Ces résultats confirment donc l’hypothèse **H_{2.2}**.

Analyse de la variable 11 relative à l'importance de la taille critique pour le leadership

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour atteindre le leadership** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{2,2}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs, qui s'est développé en une quête du leadership.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour atteindre le leadership.

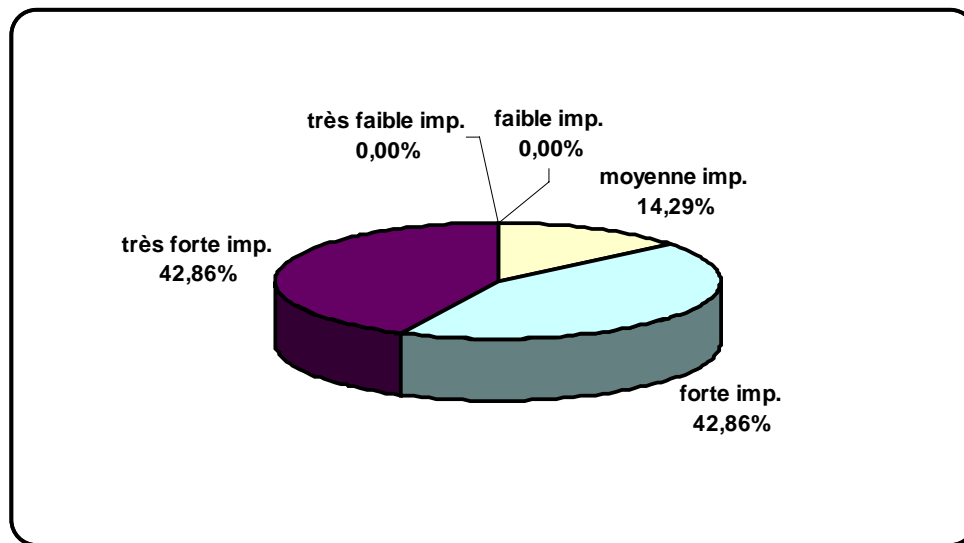
Tableau 11-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour atteindre le leadership

| Importance de la taille pour atteindre le leadership | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 2 | 14,29 | 14,29 |
| grande importance | 6 | 42,86 | 85,72 |
| très grande importance | 6 | 42,86 | |
| Total | 14 | 100 | 100 |

Tableau 11-2 : tableau croisé de la variable format de l’entreprise et de la variable degré d’importance de la taille critique pour atteindre le leadership

| Importance de la taille pour atteindre le leadership | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 1 | 2 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | | | | 2 |
| Vente par correspondance | | | | 2 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 11 : diagramme en secteurs de la variable degré d’importance de la taille critique pour atteindre le leadership



Nous remarquerons d’après les résultats du tableau et du diagramme, que les entreprises confirment l’importance d’une taille critique pour atteindre le leadership. Il a été également souligné dans les objectifs que les entreprises donnaient une grande importance à développer leurs positions sur les marchés d’accueil. Ce qui explique une recherche de la taille critique par les entreprises. Les résultats confirment donc l’hypothèse **H_{2,2}**.

Analyse de la variable 12 relative à l'importance de la taille critique pour fidéliser les clients

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour fidéliser les clients** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{2,2}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

- Un rapport de taille est de plus en plus important chez le distributeur s'il veut rester compétitif : le distributeur est en quête de la taille critique pour assurer sa pérennité.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour fidéliser les clients.

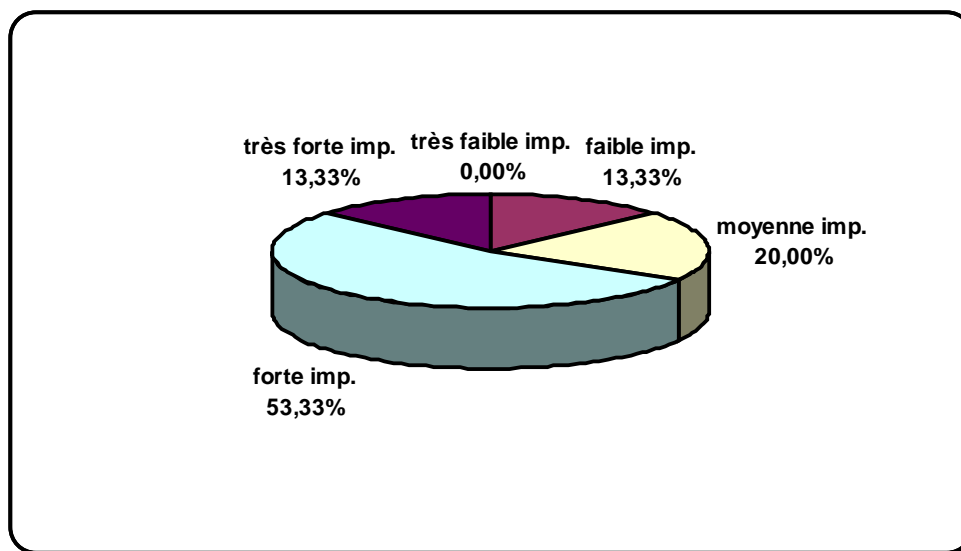
Tableau 12-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour fidéliser les clients

| Importance de la taille pour fidéliser les clients | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 13,33 |
| faible importance | 2 | 13,33 | |
| moyenne importance | 3 | 20,00 | 20,00 |
| grande importance | 8 | 53,33 | 66,66 |
| très grande importance | 2 | 13,33 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 12-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'importance de la taille critique pour fidéliser les clients

| Importance de la taille pour fidéliser les clients | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | 2 | 1 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | 1 | | 1 | |
| Vente par correspondance | | 1 | 2 | 1 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 12 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille critique pour fidéliser les clients



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, qu'une taille critique est également importante pour fidéliser les clients. 66,66% des entreprises en conviennent. Nous avons également vu dans les objectifs des entreprises, que la fidélisation des clients était un objectif très important depuis trois ans (voir la variable p381). Ce qui explique donc une volonté d'atteindre une taille importante par les entreprises. L'hypothèse $H_{2,2}$ est donc confirmée.

Analyse de la variable 13 relative à l'importance de la taille critique pour attirer de nouveaux clients

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour attirer de nouveaux clients** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{2,2}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

- Un rapport de taille est de plus en plus important chez le distributeur s'il veut rester compétitif : le distributeur est en quête de la taille critique pour assurer sa pérennité.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour attirer de nouveaux clients.

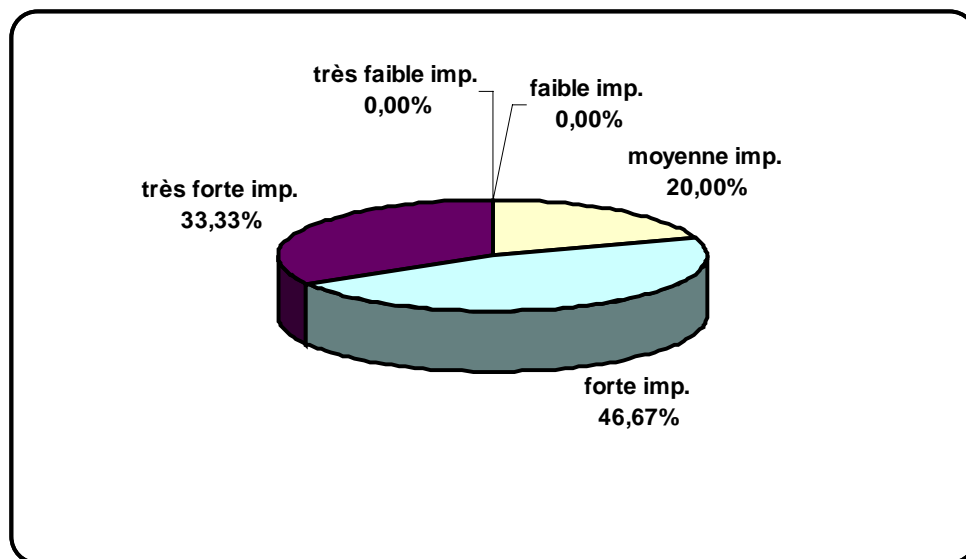
Tableau 13-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour attirer de nouveaux clients

| Importance de la taille pour attirer de nouveaux clients | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 3 | 20,00 | 20,00 |
| grande importance | 7 | 46,67 | 80,00 |
| très grande importance | 5 | 33,33 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 13-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'importance de la taille critique pour attirer de nouveaux clients

| Importance de la taille pour attirer de nouveaux clients | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | 1 | | 3 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 2 | 1 |
| Grande surface alimentaire | | | 1 | 1 | |
| Vente par correspondance | | | 1 | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 13 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille critique pour attirer de nouveaux clients



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que 80% des entreprises conviennent que la taille critique est très importante pour attirer les clients. Nous observerons également qu'aucune entreprise n'a donné à cette variable, une faible importance. Nous avons vu précédemment (voir objectifs de l'entreprise p363 et p384), qu'augmenter la rentabilité et réduire les coûts était l'objectif principal des entreprises. Comme la concurrence est très forte, les entreprises ont intérêt à fidéliser leurs clients et en attirer de nouveaux pour écouler leurs produits et augmenter leur rentabilité.

Analyse de la variable 14 relative à l'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester les hypothèses **H_{2,2}**. et **H_{2,4}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

- Un rapport de taille est de plus en plus important chez le distributeur s'il veut rester compétitif : le distributeur est en quête de la taille critique pour assurer sa pérennité.

Rappel de l'hypothèse H_{2,4} :

- L'internationalisation est devenue un effet de mode qui valorise l'image de l'entreprise.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise.

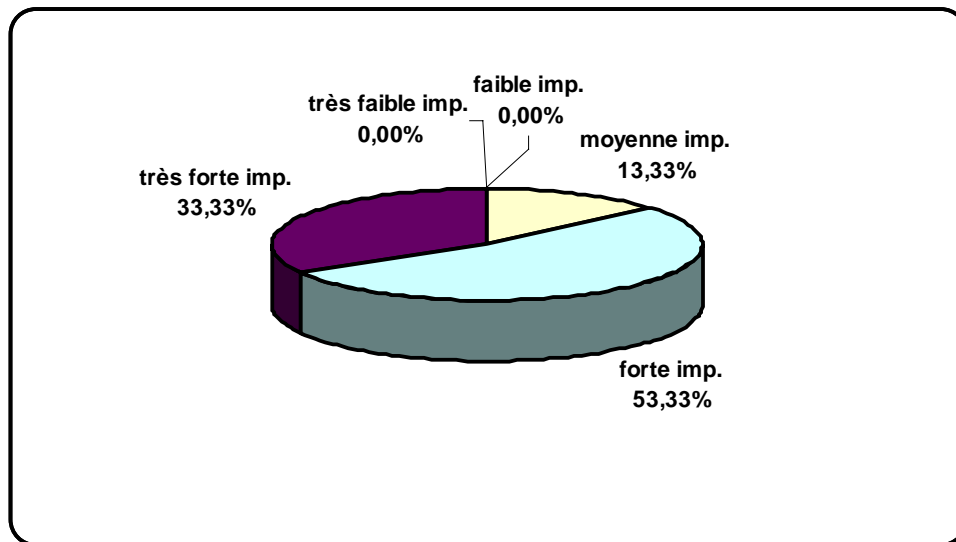
Tableau 14-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise

| Importance de la taille pour l'image de l'entreprise | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|------------|--------------|----------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 2 | 13,33 | 13,33 |
| grande importance | 8 | 53,33 | 86,66 |
| très grande importance | 5 | 33,33 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 14-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise

| Importance de la taille pour l'image de l'entreprise | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|--|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | | | | 2 | 2 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | 1 | 2 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 1 | 1 |
| Vente par correspondance | | | 1 | 2 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | | 1 |

Diagramme 14 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que l'effet de taille a une très grande importance pour l'image de l'entreprise. 86,66% des entreprises le confirment et aucune entreprise ne lui donne une faible importance. Ces résultats confirment donc les hypothèses $H_{2.2}$. et $H_{2.4}$.

Analyse de la variable 15 relative à l'importance de la taille critique pour éviter les OPA

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour éviter les offres publiques d'achat** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de tester l'hypothèse **H_{2,2}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs.

- Il faudrait au distributeur une taille assez importante pour être à l'abri des offres publiques d'achat.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour éviter les offres publiques d'achat.

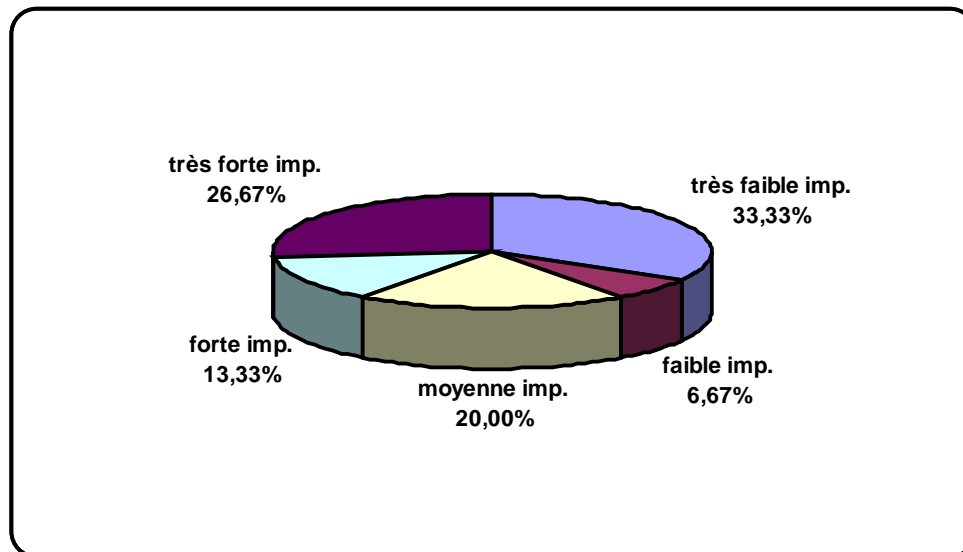
Tableau 15-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour éviter les offres publiques d'achat

| Importance de la taille pour éviter les OPA | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 5 | 33,33 | 40,00 |
| faible importance | 1 | 6,67 | |
| moyenne importance | 3 | 20,00 | 20,00 |
| grande importance | 2 | 13,33 | 40,00 |
| très grande importance | 4 | 26,67 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 15-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'importance de la taille critique pour éviter les offres publiques d'achat

| Importance de la taille pour éviter les OPA | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|---|------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Succursaliste | 1 | | | | 3 |
| Grand magasin | | | 1 | | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | | | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 2 | | | | |
| Vente par correspondance | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | 1 | | |

Diagramme 15 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille critique pour éviter les offres publiques d'achat



Nous observerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que les réponses des entreprises concernant l'importance de la taille critique pour éviter les offres publiques d'achat varient. Les résultats sont plus clairs dans le classement (voir p443). Cette variable y apparaît de moindre importance comparée aux autres.

Analyse de la variable 16 relative à l'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement.

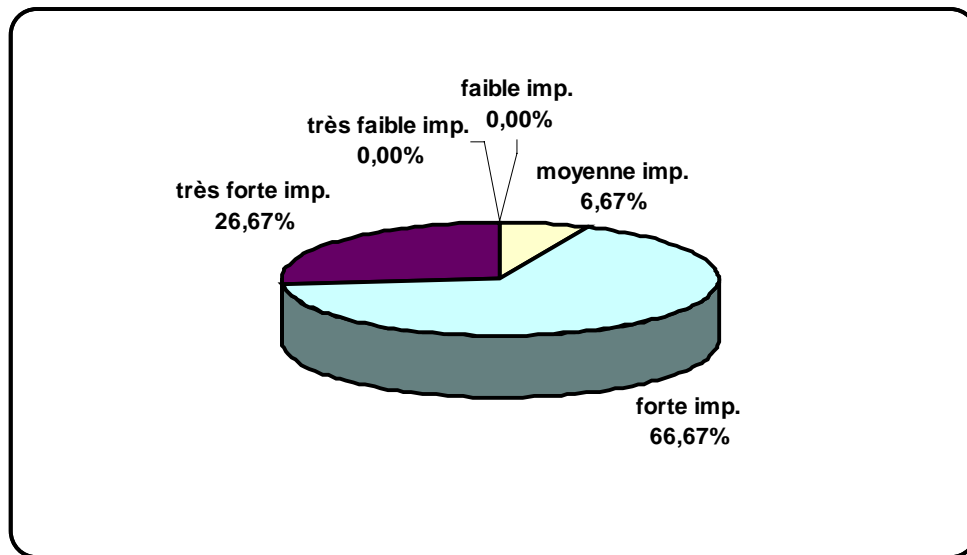
Tableau 16-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement

| Importance de la taille pour la capacité d'autofinancement | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 0 | 0,00 | 0,00 |
| faible importance | 0 | 0,00 | |
| moyenne importance | 1 | 6,67 | 6,67 |
| grande importance | 10 | 66,67 | 93,34 |
| très grande importance | 4 | 26,67 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 16-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement

| Importance de la taille pour la capacité d'autofinancement | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|---|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | | | 1 | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | | | 3 | |
| Grande surface alimentaire | | | | 2 | |
| Vente par correspondance | | | 1 | 3 | |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 16 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement



D'après les résultats du tableau et du diagramme, 92,34% des entreprises affirment que la taille critique est importante pour avoir une capacité d'autofinancement. Comme nous avons vu avec l'analyse de la variable moyens de développement (voir p255), les entreprises préfèrent autofinancer leur développement à l'étranger, nous pourrions conclure que les entreprises recherchent la taille critique pour augmenter leur capacité d'autofinancement.

Analyse de la variable 17 relative à l'importance de la taille critique pour la diversification géographique

Cette variable concerne la question **IV.3. le degré d'importance de la taille critique pour la diversification géographique** (voir questionnaire p524).

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant le degré d'importance de la taille critique pour la diversification géographique.

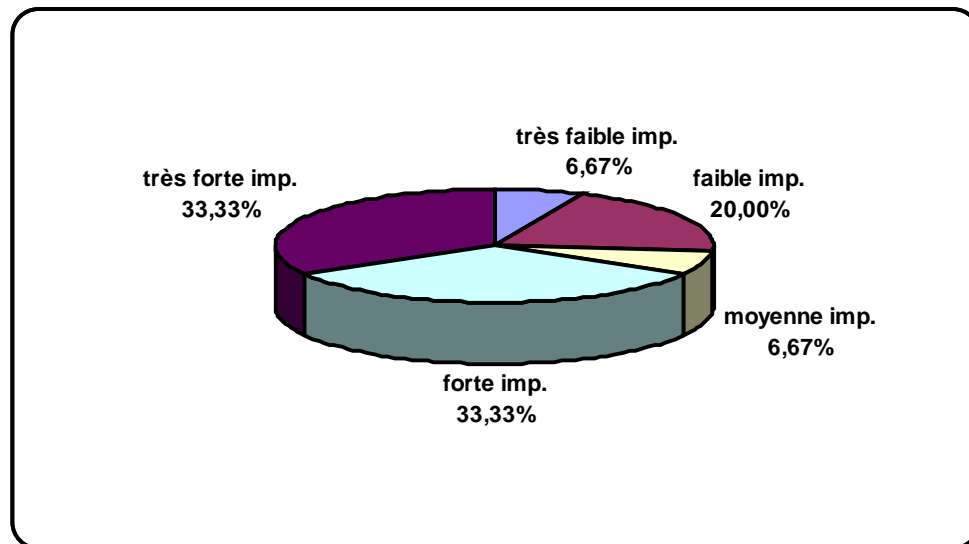
Tableau 17-1 : tableau de fréquences de la variable degré d'importance de la taille critique pour la diversification géographique

| Importance de la taille pour la diversification géographique | Fréquences | Pourcentages | Pourcentages cumulés |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------------|
| très faible importance | 1 | 6,67 | 26,67 |
| faible importance | 3 | 20,00 | |
| moyenne importance | 1 | 6,67 | 6,67 |
| grande importance | 5 | 33,33 | 66,66 |
| très grande importance | 5 | 33,33 | |
| Total | 15 | 100 | 100 |

Tableau 17-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable degré d'importance de la taille critique pour la diversification géographique

| Importance de la taille pour la diversification géographique | Très faible importance | Faible importance | Moyenne importance | Forte importance | Très forte importance |
|---|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Succursaliste | | | | | 4 |
| Grand magasin | | 1 | | | |
| Magasin populaire | | | | | |
| Grande surface spécialisée | | 1 | 1 | 1 | |
| Grande surface alimentaire | 1 | | | 1 | |
| Vente par correspondance | | 1 | | 2 | 1 |
| Autres (groupe multiformat) | | | | 1 | |

Diagramme 17 : diagramme en secteurs de la variable degré d'importance de la taille critique pour la diversification géographique



D'après les résultats du tableau et du diagramme, 66,66% des entreprises conviennent que la taille critique est très importante pour la diversification géographique. Si les entreprises veulent accroître leur internationalisation, augmenter leur distribution, écouler leurs produits, négocier leurs achats, elles ont besoin d'un effet de taille important. La taille est donc nécessaire pour la survie de l'entreprise.

Analyse de la question IV.3. relative à l'importance de la taille critique

Classement des variables de la question IV.3. (par ordre décroissant) :

La question IV.3. **degré d'importance de la taille critiques pour certains facteurs**, a pour but de connaître l'opinion des entreprises concernant l'importance de la taille critique pour certaines variables. Le classement suivant permettra de connaître le degré d'importance de ces variables pour l'entreprise. Ce classement a été effectué par ordre décroissant.

- La capacité d'autofinancement
 - La survie de l'entreprise, l'image de l'entreprise
 - Le leadership
 - De nouveaux clients
 - La fidélisation des clients, la diversification géographique
 - Les offres publiques d'achat
- } La taille critique apparaît de très forte importance pour ces facteurs

Les différents facteurs ont été classés par ordre décroissement selon le pourcentage des réponses qui leur a été accordé par les entreprises. Nous avons bien noté que la taille critique avait une grande importance pour les facteurs cités dans la question IV.3. Nous remarquerons quand même un certain ordre de préférence après le classement effectué ci-dessus.

Nous observerons que la taille critique apparaît très importante pour avoir une capacité d'autofinancement. Nous noterons également que la survie de l'entreprise et son image sont dans le même ordre de classement, ce qui confirme que la taille critique est

importante non seulement pour la survie physique mais également morale c'est à dire, pour la survie de l'image de l'entreprise au sein d'une forte concurrence.

Nous soulignerons par ailleurs que la variable relative aux offres publiques d'achat est en dernier ordre de classement. Il apparaît que pour certaines entreprises la taille critique peut éviter d'être opérable et non pour d'autres. Nous avons fait un croisement de cette variable avec la variable forme de l'entreprise mais nous n'avons relevé aucun résultat significatif.

Analyse de la variable 17 relative à la définition de l'internationalisation

Cette variable concerne la question **IV.4. la définition de l'internationalisation** (voir questionnaire p524). Le but de cette variable est de connaître l'idée de l'internationalisation chez les dirigeants et de tester l'hypothèse **H_{2,1}**.

Rappel de l'hypothèse H_{2,1} :

L'internationalisation du distributeur devient une voie obligée et non plus une voie de développement, de croissance. La survie du distributeur est conditionnée par sa taille compétitive, son internationalisation.

Les tableaux et le diagramme ci-dessous présentent les réponses données par les entreprises concernant la définition de l'internationalisation.

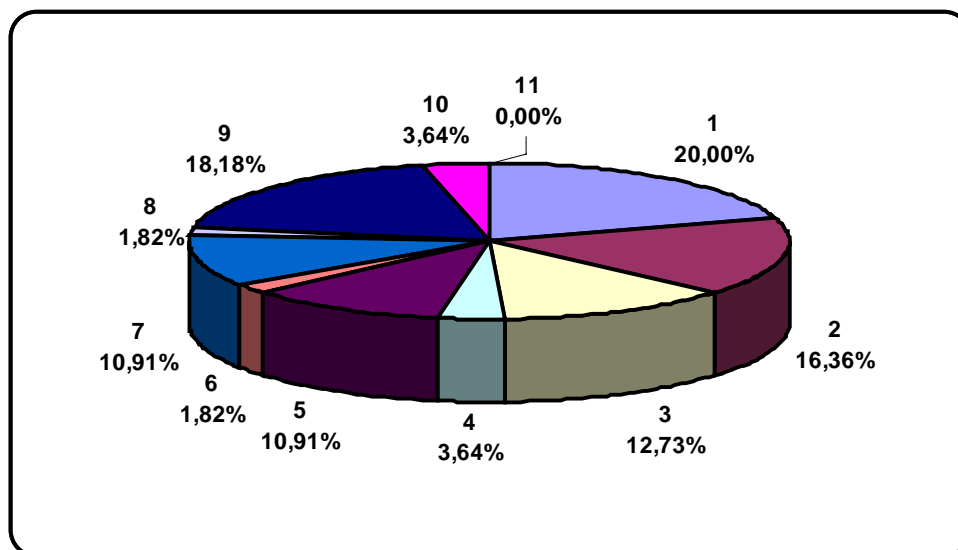
Tableau 18-1 : tableau de fréquences de la variable définition de l'internationalisation

| Définition de l'internationalisation | Fréquences | Pourcentages |
|---|-------------------|---------------------|
| 1. une nécessité | 11 | 20,00 |
| 2. un atout | 9 | 16,36 |
| 3. une adaptation à la conjoncture mondiale | 7 | 12,73 |
| 4. un effet d'entraînement des enseignes | 2 | 3,64 |
| 5. une occasion de se faire du profit | 6 | 10,91 |
| 6. le seul moyen de se faire du profit | 1 | 1,82 |
| 7. une occasion de réduire ses risques | 6 | 10,91 |
| 8. le seul moyen de réduire ses risques | 1 | 1,82 |
| 9. une occasion de progresser | 10 | 18,18 |
| 10. le seul moyen de progresser | 2 | 3,64 |
| 11. autres | 0 | 0,00 |
| Total | 55 | 100 |

Tableau 18-2 : tableau croisé de la variable format de l'entreprise et de la variable définition de l'internationalisation

| Définition de l'internationalisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Succursaliste | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | |
| Grand magasin | | | | | 1 | | 1 | | 1 | | |
| Magasin populaire | 1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | | |
| Grande surface spécialisée | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | | 4 | | |
| Grande surface alimentaire | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Vente par correspondance | 2 | 1 | | | 3 | | 3 | | 2 | | |
| Autres (groupe multiformat) | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | |

Diagramme 18 : diagramme en secteurs de la variable définition de l'internationalisation



Nous remarquerons d'après les résultats du tableau et du diagramme, que les définitions 1 (une nécessité), 9 (une occasion de progresser), 2 (un atout) viennent en tête, ce qui confirme clairement l'hypothèse **H_{2.1}**. Il a été souligné également lors des entretiens (voir compte-rendu p187) que l'internationalisation était vitale dans le secteur de la distribution pour :

- L'image de l'entreprise.
- La capacité de négociation auprès des fournisseurs.
- Renforcer la compétence de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PARTIE IV DU QUESTIONNAIRE :

La quatrième et dernière partie de notre questionnaire a eu pour finalité de connaître les opinions des dirigeants sur l'internationalisation et la quête de la taille critique. Cette partie a introduit les variables suivantes :

- Les différentes actions que peuvent les entreprises mener contre la concurrence.
- Les facteurs pour lesquels une taille critique est importante.
- La définition des termes « taille critique » et « internationalisation ».

Le but de ces variables a été d'avoir une opinion résumante et plus directe des entreprises concernant leur développement international.

Nous pourrions conclure que la fidélisation des clients est un point très important pour faire face à une concurrence de plus en plus forte.

Parallèlement, la taille critique et l'internationalisation restent une finalité pour les entreprises pour pouvoir justement valoriser leur image et garder leurs clients.

Les résultats de cette partie ont pu confirmer les hypothèses **H_{2,1}** et **H_{2,2}**.

Les résultats du questionnaire analysés, le chapitre suivant présentera l'analyse des hypothèses par rapport à toute l'étude empirique (les études de cas, les entretiens, le questionnaire).

CHAPITRE III

ANALYSE DES HYPOTHESES

INTRODUCTION :

Le quatrième et dernier chapitre de la partie empirique de notre travail, commentera les résultats obtenus par les différentes méthodes d'investigation (les études de cas, les entretiens, le questionnaire) par rapport aux hypothèses.

Nous rappellerons que les études de cas ont porté sur l'analyse de 9 entreprises :

- Carrefour-Promodès.
- Auchan.
- Casino.
- Pinault-Printemps-Redoute.
- Intermarché.
- Cora.
- Castorama.
- Leroy merlin
- Les 3 Suisses.

Les entretiens ont été effectués auprès de 26 entreprises du secteur de la distribution avec pour la plupart d'entre eux, des directeurs de développement international.

Concernant le questionnaire, il a ciblé toutes les entreprises du secteur de la distribution, ayant au moins une filiale à l'étranger. Ces entreprises sont au nombre de 64. Nous avons eu, au bout de trois envois, 17 réponses. Ce qui nous donne un taux de 26,5%.

Chaque hypothèse sera analysée séparément et à la fin de l'analyse, un tableau récapitulera les différentes variables des hypothèses, leur confirmation ou infirmation.

ANALYSE DES HYPOTHESES

RAPPEL DE L'HYPOTHESE THEORIQUE :

Rappelons que Julien Savary a montré qu'il existait une corrélation positive entre la taille des entreprises et :

1. Leur taux d'exportation,
2. La fréquence d'existence d'une production à l'étranger,
3. L'intensité de cette multinationalisation, et
4. Leur rentabilité.

Julien Savary a utilisé le champ de l'économie industrielle pour son étude. Ces corrélations n'ont pu être testées sur notre secteur de recherche vu la taille de notre échantillon. Nous avons effectué des tableaux de croisement entre la variable taille des entreprises et :

1. Leur chiffre d'affaires à l'étranger.
2. Le nombre de filiales à l'étranger.
3. Le rythme d'ouverture des filiales à l'étranger.

Mais aucun résultat significatif n'a été relevé, vu la taille de notre échantillon.

Nous rappellerons ensuite que dans notre synthèse théorique (p50), nous avons regroupé toutes les variables de l'internationalisation extraites de la littérature. Rappelons que ces variables ont été basées sur le secteur industriel et notre but a été de les tester sur le secteur de la distribution. Ces variables ont constitué l'hypothèse théorique déduite de notre étude de l'état de l'art. Elles sont regroupées en deux familles de variables : variables relatives aux marchés (d'origine et d'accueil) et variables relatives aux entreprises :

1. Les variables relatives aux marchés :

- La concurrence.
- La saturation du marché national.
- La quantité et qualité de la demande.
- Les économies d'échelle (coûts salariaux).
- L'existence de zones monétaires et fiscales.
- L'avance technologique.
- La proximité culturelle.
- La taille et le taux de croissance.
- Une stabilité économique, sociale et politique dans certains pays.

2. Les variables relatives à l'entreprise :

- Une multinationalisation antérieure.
- Obtenir des sources de financement.
- Trouver de nouveaux débouchés.
- Une volonté de diversifier les risques.
- Une volonté d'atteindre la taille critique.
- Accroître les parts de marché.
- Des motivations personnelles.
- L'image de marque de l'entreprise.
- Se rapprocher du client.
- Des métiers par essence internationaux.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE THEORIQUE :

1. Les variables relatives aux marchés :

- ✓ L'hypothèse théorique est confirmée pour les variables « **concurrence** », « **taille** » et « **saturation du marché national** », d'après les résultats du questionnaire pour :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'origine, p289, où le facteur de la saturation du marché est en première position avec 38,89% des réponses. La concurrence quant à elle, représente 22,22% des réponses.
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil, p292, où la taille des marchés est en première position avec 41,67% des réponses.
 - Les critères de choix du pays, p295-331, où la taille et le degré de concurrence sur les marchés d'accueil apparaissent de grande importance dans le choix des pays d'implantation..

- ✓ La variable « **demande** » n'a pas une grande influence pour le marché d'origine vu les résultats les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les changements dans l'entreprise concernant la demande, p281, révélant qu'en aucun cas la demande n'a diminué en France.

Par contre, du point de vue des marchés étrangers, cette variable apparaît très importante. Ceci est apparent dans les résultats des variables :

- Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil, p292, où la recherche de pays à forte croissance apparaît de grande importance avec 41,67% des réponses.
- Les critères de choix du pays concernant la demande, p313, où la taille de la population est très importante dans le choix des pays d'implantation.

- ✓ « **Les coûts salariaux** » n'ont pas une grande importance dans le secteur de la distribution ou plutôt leur importance est moindre devant d'autres facteurs plus importants. Ceci est apparent par les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les critères de choix du pays concernant la main d'œuvre, p321, où le coût de main d'œuvre a une faible importance.
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil, p292, où la variable des coûts salariaux n'a pas du tout été mentionnée.

- ✓ « **L'existence de zones monétaires et fiscales** » n'a pas vraiment lieu dans le secteur de la distribution mais ce sont plutôt les législations d'ouverture relatives aux pays qui jouent un rôle important dans la décision de l'internationalisation et du choix du pays d'implantation. Ce résultat est apparent dans les études de cas et le questionnaire par rapport aux variables :
 - La zone préférée d'implantation, p299, qui révèle une forte implantation en Europe.
 - Les critères de choix du pays qui révèlent une priorité pour l'Europe dans l'implantation des groupes, p326.

- ✓ « **L'avance technologique** » n'est pas non plus fortement mentionnée dans les résultats du questionnaire. Ceci est apparent par l'analyse de :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil, p292, où la recherche d'un savoir-faire comme déterminant de l'internationalisation a un très faible taux de réponses.
Nous pensons qu'elle concerne plutôt le secteur industriel.

- ✓ « **La proximité culturelle** » n'est pas quant à elle fortement mentionnée dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les critères de choix du pays concernant la proximité culturelle, p306.
et n'apparaît nullement être une variable importante dans les études de cas et les entretiens.

- ✓ « **La taille et le taux de croissance** » sont relativement importants dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les critères de choix du pays concernant une forte population et beaucoup de grandes villes (p311, 313), qui révèlent que les entreprises recherchent des pays à forte population et avec beaucoup de grandes villes..

Ces variables ont été également mentionnées lors des entretiens (voir compte-rendu p187) et sont apparentes aussi dans les études de cas où nous avons remarqué une implantation des entreprises dans des grandes villes telles que Mexico, Buenos Aires...

- ✓ Concernant « **la stabilité économique, sociale et politique dans certains pays** », cette variable est très importante et ceci est apparent dans les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les critères de choix des pays concernant la stabilité politique, économique et sociale, p317, où 94,12% des entreprises lui accordent une très grande importance.
 - Le classement de ces critères, p330, où la stabilité politique, économique et sociale apparaît en premier ordre.

2. Les variables relatives aux entreprises :

- ✓ Concernant « **l'expérience en matière d'internationalisation** », nous pensons qu'elle a un rôle dans l'accélération de l'internationalisation et ceci est confirmé par les études de cas. Nous remarquerons que Carrefour est beaucoup plus internationalisé que les autres distributeurs vu son expérience en la matière.
Nous avons essayé de croiser les variables de l'ouverture des filiales et l'expérience internationale, le nombre de filiales et l'expérience internationale mais ces tableaux n'ayant aucune signification (vu la taille de l'échantillon), nous avons préféré ne pas les prendre en compte et nous contenter de l'analyse des cas d'entreprises.

- ✓ Pour la variable « **obtenir des sources de financement** », nous remarquons bien sa confirmation les résultats du questionnaire pour les variables :
 - L'importance de la taille critique pour avoir une capacité d'autofinancement, p439, où 93,34% des entreprises lui accordent une très forte importance
 - Les moyens de développement à l'étranger, p255, qui révèlent que la grande majorité des distributeurs préfèrent autofinancer leur développement à l'étranger.

- ✓ « **Trouver de nouveaux débouchés** » revient à notre hypothèse **H_{2.2}**, qui est confirmée les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil, p292, où la recherche de nouveaux marchés à forte croissance apparaît de très grande importance puisque choisie par 41,67% des entreprises.
 - La définition de l'internationalisation p445.

- ✓ Pour la variable « **répartir les risques** », elle est confirmée les résultats du questionnaire pour la variable :
 - La définition de l'internationalisation, p445, mais nous pensons que son importance est moindre par rapport aux autres variables, elle apparaît plus importante dans les choix du mode d'implantation que dans les déterminants.

- ✓ La variable « **atteindre une taille critique** » revient à notre hypothèse **H_{2.2}**, qui est confirmée par les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295, où l'importance de la taille apparaît de premier ordre avec un taux de réponses de 27,91%.
 - Les objectifs de l'entreprise concernant la taille, p383, qui révèlent que 75% des entreprises donnent une très grande importance à développer leur taille.

- ✓ « **Accroître les parts de marché** » apparaît comme une variable importante avec les résultats du questionnaire pour les variables :
 - La définition de l'internationalisation, p445.
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'origine, p289.
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil, p292.

- ✓ La variable « **motivations personnelles** » revient à notre hypothèse **H_{2.6}**, qui n'apparaît pas importante dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295, où les entreprises lui donnent une faible importance, mais qui s'est révélée fort importante lors des entretiens.

- ✓ La variable « **image de l'entreprise** » revient à notre hypothèse **H_{2.4}** qui est confirmée par les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295 où 13,95% des entreprises donnent une grande importance à l'image de l'entreprises internationale..
 - L'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise, p434, qui s'est révélée fortement importante pour 86,66% des entreprises.

- ✓ Les deux variables « **se rapprocher du client** » et « **métiers par essence internationaux** » ne sont pas confirmés par les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295, où ces deux variables sont peu mentionnées par les entreprises.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{1.1.} :

Les distributeurs sont à la recherche d'une croissance ailleurs qu'en France. Ils s'internationalisent du fait de la saturation du marché français.

- La saturation du marché français est due à une forte concurrence (devenue plus nette depuis l'apparition des multispécialistes).
- La saturation du marché français est due à la réglementation en vigueur.
- (Le rachat est devenu le mode de développement le plus fréquent en France depuis la nouvelle législation).
- L'accroissement de la concurrence a généré un consommateur de plus en plus exigeant.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{1.1.} :

- ✓ L'internationalisation par « **la saturation du marché français** » est confirmée très fortement par les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'origine, p289, où la saturation du marché national est en premier ordre, avec un taux de réponses de 38,89%.
- ✓ La variable « **concurrence** » est aussi mentionnée dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'origine, p289, où le rôle de la concurrence a été révélé par 22,22% des entreprises.

Concernant les concurrents en France, nous remarquerons bien que les grandes surfaces spécialisées sont les plus mentionnées dans les résultats du questionnaire pour la variable :

- Les concurrents en France, p219, où les concurrents les plus mentionnés sont les grandes surfaces spécialisées avec un taux de réponses de 37,04%.

✓ Concernant « **la réglementation en France** » qui aurait empêché la croissance, nous révélerons que nous doutons fort de cette hypothèse, vu les résultats du questionnaire pour les variables :

- Le mode de développement le plus fréquent en France, p229, où nous remarquerons bien que l'ouverture est le mode de développement le plus mentionné, 65,38%.
- Les changements en France p273 révélant que le nombre de magasins a augmenté. Nous pourrions dire que la réglementation en France a contribué à restreindre les ouvertures mais non les supprimer.

Par ailleurs, les entretiens ont bien révélé que la réglementation d'ouverture en France avait ralenti les ouvertures.

Nous avons également relevé que « **le consommateur est devenu plus exigeant** ». Ceci est apparent dans les résultats du questionnaire pour les variables :

- Les changements dans l'entreprise concernant le niveau d'exigence du consommateur, p284 qui révèlent que toutes les entreprises, sans exception, pensent que le niveau d'exigence du consommateur a beaucoup augmenté.

et a été souligné fortement lors des entretiens (voir compte-rendu p187). La concurrence accrue, un choix de références diversifié et une augmentation des services pour justement faire face à la concurrence (voir résultats de la variable actions menées contre la concurrence p408) font que le consommateur devienne plus averti, plus conscient, plus connaisseur et donc plus difficile.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{1,2}.

Certains marchés étrangers sont tentants. Ils offrent une forte croissance et des consommateurs moins avertis, moins connaisseurs et du fait moins exigeants.

- Le distributeur est à la recherche de pays à forte population.
- Le distributeur est à la recherche de pays à faible concurrence.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{1,2}.

- ✓ La recherche de nouveaux marchés à « **forte croissance** » est confirmée vu les résultats du questionnaire pour l'analyse de :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'accueil p292, où la recherche de nouveaux marché à forte croissance est en premier ordre avec 41,67% des réponses.
- ✓ La variable pays à « **forte population** » a une forte importance dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les critères de choix du pays concernant un pays à forte population, p313, où 64,71% des entreprises donnent une grande importance à la taille de la population dans le choix des pays d'implantation.

La variable pays à « **faible concurrence** » apparaît avoir une forte importance dans les résultats du questionnaire pour les variables :

- Les critères de choix du pays concernant un pays à faible concurrence, p315, où 35,29% des entreprises lui donnent une forte importance.

et a été très fortement soulignée lors des entretiens.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{1.3.} :

L'Europe a été le premier pôle d'internationalisation du distributeur français. La constitution de l'union européenne a accentué son internationalisation.

L'europanisation a intensifié la concurrence au sein de la communauté d'une part, ce qui a influé considérablement sur :

- La demande locale
- Les exigences des clients en termes de confort d'achat

Et a facilité l'internationalisation du distributeur d'autre part vu :

- L'ouverture des frontières
- La suppression des taxes douanières

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{1.3.} :

✓ « **La concurrence** » a bien augmenté avec l'Européanisation vu l'analyse du secteur de distribution qui a révélé l'arrivée d'entreprises internationales en France mais n'a pas eu d'influence sur la demande puisque celle-ci n'a pas diminué. Ceci est clair dans les résultats du questionnaire pour la variable :

- Les changements en France concernant le niveau de demande du consommateur, p281, qui a augmenté pour 82,36% des entreprises.

Par contre le niveau d'exigence quant à lui a beaucoup augmenté, ce qui est fort apparent dans les résultats du questionnaire pour les variables :

- Les changements en France concernant le niveau d'exigence du consommateur, p284, où toutes les entreprises, sans exception, affirment qu'il a beaucoup augmenté.

Et a été fortement mentionné lors des entretiens, mais n'a pas d'influence directe sur l'internationalisation vu les résultats du questionnaire pour la variable :

- Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés au pays d'origine p289, où le niveau d'exigence du consommateur n'a pas du tout été mentionné.

L'Européanisation a facilité l'internationalisation ceci apparaît clairement dans les résultats du questionnaire pour les variables :

- Le choix de la zone d'implantation, p299, où l'Europe est la plus mentionnée.
- Le choix des pays pour la priorité pour l'Europe, p326, qui n'a pas une faible importance. Néanmoins, nous pensons qu'aujourd'hui, les pays d'Europe sont matures et saturés.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{2,1}.

L'internationalisation du distributeur devient une voie obligée et non plus une voie de développement, de croissance. La survie du distributeur est conditionnée par sa taille compétitive, son internationalisation, voire sa mondialisation.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{2,1}.

- ✓ Cette hypothèse est confirmée par les résultats du questionnaire pour la variables:
 - La définition de l'internationalisation p445, où 20% des entreprises pensent que l'internationalisation est une nécessité.

Et a également été soulignée lors des entretiens (voir compte-rendu p187).

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{2,2} :

L'internationalisation des enseignes a engendré un besoin de taille chez les distributeurs, qui s'est développé en une quête du leadership.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{2,2} :

- ✓ Cette hypothèse est confirmée par les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295, qui révèlent que les entreprises recherchent une taille importante.
 - Les objectifs de l'entreprise concernant la taille, p383, qui révèlent que 75% des entreprises ont pour objectif d'augmenter leur taille.
 - Les actions contre la concurrence concernant l'augmentation de la taille, p418, qui révèlent que 88,23% des entreprises pensent qu'augmenter sa taille est une action pour faire face à la concurrence.
 - L'importance de la taille critique p424-444, où la taille apparaît de grande importance pour plusieurs facteurs tels que : la survie de l'entreprise, son image, la capacité d'autofinancement, la fidélisation des clients.

Concernant l'importance de la taille pour éviter les offres publiques d'achat, cette hypothèse est infirmée vu les résultats du questionnaire pour la variable :

- L'importance de la taille critique pour éviter les OPA, p437.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{2,3}.

- ✓ L'internationalisation est devenue un effet d'entraînement -en évolution rapide- qui entraîne les enseignes en dehors de leur pays d'origine.

Du point de vue :

- Du choix des marchés.
- De l'accélération du développement.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{2,3}.

- ✓ Cette hypothèse n'apparaît pas très importante dans les résultats du questionnaire pour la variable :

- La définition de l'internationalisation, p445, où l'effet d'entraînement a été faiblement mentionné.

Mais a été fortement soulignée lors des entretiens (voir compte-rendu p 187).

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{2,4}.

L'internationalisation est devenue un effet de mode qui valorise l'image de l'entreprise.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{2,4}.

- ✓ Cette hypothèse est confirmée par les résultats du questionnaire pour les variables :

- Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295, où l'image de l'entreprise a été le troisième facteur cité avec 13,95% de réponses.
- L'importance de la taille critique pour l'image de l'entreprise, p434, où 86,66% des entreprises confirment cette importance.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{2.5.} :

L'expérience internationale et la connaissance des marchés est un atout dans la politique de développement des groupes et vice versa : l'inexpérience est un handicap sérieux qui aboutit souvent à des échecs au départ dans le choix du marché et des méthodes de développement.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{2.5.} :

- ✓ L'importance de l'expérience internationale et la connaissance des marchés pour la réussite de l'internationalisation apparaît dans les études de cas, lors des entretiens ainsi que dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Le choix du mode d'implantation à l'étranger pour une création, p233, qui révèle que les entreprises peuvent opter pour une création dans le cas d'une importante expérience internationale.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{2.6.} :

Le facteur humain joue un rôle important dans l'internationalisation du distributeur et représente un élément déterminant dans la prise de décision quant à l'internationalisation. Il est en relation directe avec :

- Une accélération du développement international.
- La précocité de l'internationalisation.

La volonté des dirigeants d'atteindre le leadership et leur penchant pour un fort développement à l'étranger joue un rôle déterminant dans l'internationalisation des entreprises.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{2.6.} :

- ✓ L'importance du facteur humain dans l'internationalisation n'est pas confirmée vu qu'elle n'apparaît pas très forte dans les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Les déterminants de l'internationalisation, facteurs liés à l'entreprise, p295, où le facteur humain a été faiblement mentionné.

mais a été fortement mentionnée lors des entretiens.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{3.1.} :

Le choix de la filiale contrôlée à 100% est plutôt influencé par la taille de l'entreprise et son expérience en matière d'internationalisation.

- La création est souvent préconisée pour préserver la notoriété et le contrôle.
- L'internationalisation sous forme de rachat favorise une pénétration rapide des marchés à forte concurrence.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{3.1.} :

- ✓ L'hypothèse concernant le choix de « **la création** » pour l'indépendance est confirmée par les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Le choix de la création comme mode d'implantation, p233, où la recherche de l'indépendance de l'enseigne apparaît en premier ordre avec 34,38% des réponses.

- ✓ L'hypothèse du « **rachat** » qui dépend de l'accès aux marchés est confirmée elle aussi par les résultats du questionnaire pour la variable :

- Le choix du rachat comme mode d'implantation, p236, où la pénétration rapide du marché est recherchée par 28,57% des entreprises.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H_{3,2} :

Le choix du partenariat est lié à la volonté d'acquérir un savoir-faire.

- La joint-venture est préconisée pour acquérir des connaissances suffisantes du marché d'accueil.
- La franchise peut permettre une rapidité d'implantation avec de faibles investissements et de faibles risques.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H_{3,2} :

- ✓ L'hypothèse du choix de « **la joint-venture** » pour les connaissances du marché est confirmée par les résultats du questionnaire pour la variable :
 - Le choix de la joint-venture comme mode d'implantation, p242, où 33,33% des entreprises confirment qu'une recherche de la connaissance du marché est à la base du choix de la joint-venture comme mode d'implantation.
- ✓ L'hypothèse de « **la franchise** » pour éviter les risques est confirmée par les résultats du questionnaire pour les variables :
 - Le choix de la franchise comme mode d'implantation, p239, où la réduction des coûts et des risques a été mentionnée par 33,33% des entreprises comme but principal du recours à la franchise.

RAPPEL DE L'HYPOTHESE H₄ :

Le distributeur français ne s'intéresse pas au marché algérien.

Le distributeur français n'est pas intéressé par une éventuelle implantation en Algérie pour des raisons :

- D'instabilité politique
- Un pouvoir d'achat limité
- Et a de très faibles connaissances du pays.

ANALYSE DE L'HYPOTHESE H₄ :

- ✓ Concernant une éventuelle implantation en Algérie, cette hypothèse est confirmée par les résultats du questionnaire pour les variables :
 - L'implantation en Algérie, p332, qui révèle que la majorité des entreprises ne pensent pas s'implanter en Algérie.
 - Les facteurs influençant la décision d'implantation en Algérie, p334 à 362.

Pour ce qui est des connaissances du pays, cette remarque a été fort mentionnée lors des entretiens.

Des tableaux croisés ont été effectués en vue de croiser certaines variables surtout concernant la variable format de l'entreprise et les différentes autres variables (développement en France, développement à l'étranger, et zone d'implantation) aucun résultat significatif n'a été relevé, vu la taille de l'échantillon.

Le tableau suivant résumera l'analyse des hypothèses, leur confirmation ou infirmation par les différentes méthodes d'investigation : les études de cas, les entretiens, le questionnaire.

TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DES HYPOTHESES

| Hypothèse | Variable à expliquer | Variabes explicatives | Résultats des études préalables au questionnaire (études de cas, entretiens) | Résultats du questionnaire |
|--------------------------------------|------------------------|--|--|----------------------------|
| <u>Hypothèse théorique</u> | L'internationalisation | Variabes pays : | | |
| | | ◆ La concurrence | confirmée | confirmée |
| | | ◆ La demande | confirmée | confirmée |
| | | ◆ La taille et le taux de croissance | confirmée | confirmée |
| | | ◆ Les coûts salariaux | infirmée | infirmée |
| | | ◆ Les zones monétaires et fiscales (législation) | confirmée | confirmée |
| | | ◆ L'avance technologique | infirmée | infirmée |
| | | ◆ La proximité culturelle | infirmée | infirmée |
| | | ◆ Stabilité économique, sociale et politique | confirmée | confirmée |
| | | Variabes entreprise : | | |
| | | ◆ L'expérience en matière d'internationalisation | confirmée | - |
| | | ◆ Obtenir des sources de financement | confirmée | confirmée |
| | | ◆ Trouver de nouveaux débouchés | confirmée | confirmée |
| | | ◆ Répartir les risques | confirmée | confirmée |
| | | ◆ Atteindre une taille critique | confirmée | confirmée |
| | | ◆ Avoir des parts de marché | confirmée | confirmée |
| | | ◆ Des motivations personnelles | confirmée | - |
| ◆ L'image de l'entreprise | - | confirmée | | |
| ◆ Se rapprocher du client | - | infirmée | | |
| ◆ Métiers par essence internationaux | | infirmée | | |

TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DES HYPOTHESES

| HYPOTHESE 1 | Variable à expliquer | Variabes explicatives | Résultats des études préalables au questionnaire (analyse du secteur de la distribution, études de cas, entretiens) | Résultats du questionnaire |
|-------------------------|-----------------------------------|---|---|----------------------------|
| H_{1.1.} | L'internationalisation | La saturation du marché français La nouvelle législation | confirmée confirmée | confirmée confirmée |
| | La saturation du marché | La concurrence L'apparition des multispécialistes | confirmée confirmée | confirmée confirmée |
| H_{1.2.} | L'internationalisation | Des marchés étrangers tentants Une forte population | confirmée confirmée | confirmée confirmée |
| | Le choix des pays | Une faible concurrence | confirmée | confirmée |
| H_{1.3.} | La concurrence | L'Européanisation | confirmée | - |
| | La demande (en termes d'exigence) | L'Européanisation | confirmée | confirmée |
| | L'internationalisation | L'Européanisation | confirmée | confirmée |

TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DES HYPOTHESES

| Hypothèse 2 | Variable à expliquer | Variabiles explicatives | Résultats des études préalables au questionnaire (analyse du secteur de la distribution, études de cas, entretiens) | Résultats du questionnaire |
|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|----------------------------|
| H _{2.1.} | L'internationalisation | Une nécessité | confirmée | confirmée |
| H _{2.2.} | La survie | Une taille critique | Confirmée | Confirmée |
| | Les offres publiques d'achat | Une taille critique | infirmée | infirmée |
| H _{2.3.} | L'internationalisation | Un effet d'entraînement | confirmée | - |
| H _{2.4.} | L'internationalisation | L'image de l'entreprise | confirmée | confirmée |
| H _{2.5.} | La réussite de l'internationalisation | L'expérience internationale | confirmée | - |
| H _{2.6.} | L'internationalisation | Le facteur humain | confirmée | - |

TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DES HYPOTHESES

| Hypothèse | Variable à expliquer | Variabiles explicatives | Résultats des études préalables au questionnaire (analyse du secteur de la distribution, études de cas, entretiens) | Résultats du questionnaire |
|---------------------------|----------------------------------|--|---|----------------------------|
| <u>HYPOTHESE 3</u> | | | | |
| H_{3.1.} | La création Le rachat | L'indépendance de l'enseigne Une pénétration rapide | confirmée confirmée | confirmée confirmée |
| H_{3.2.} | La joint-venture La franchise | Les connaissances marché La réduction frais et risques | confirmée confirmée | confirmée confirmée |
| <u>HYPOTHESE 4</u> | L'implantation en Algérie | Pas d'intérêt pour des causes : D'instabilité, de pouvoir d'achat limité Des connaissances faibles du pays | confirmée confirmée | confirmée - |

CONCLUSION :

Les tableaux précédents ont présenté les résultats de la recherche, obtenus par les différentes méthodes d'investigation (les études de cas, les entretiens, le questionnaire).

Nous remarquerons que l'hypothèse théorique a été confirmée pour certaines variables et infirmée pour d'autres. ceci confirmera notre hypothèse qui avance que les théories de l'internationalisation n'expliquent pas le phénomène du développement international des entreprises, du moins dans le secteur de la distribution. Ceci donne encore plus un aspect fondé à notre recherche des déterminants de l'internationalisation des entreprises.

Nous observerons également une différence entre les variables existant dans la littérature, les variable retenues pour la recherche et les variables confirmées par les résultats. Le nombre de ces variables a rétréci au fur et à mesure de l'avancement de la recherche : certaines variables telles que les coûts salariaux et l'avance technologique, concernent beaucoup plus le secteur industriel ; d'autres variables comme la proximité culturelle sont dépassées aujourd'hui.

Les variables de nos hypothèses confirmées seront présentées sous forme de conclusions et résumées dans un modèle explicatifs de l'internationalisation du distributeur.

Nous présenterons dans la partie suivante les conclusions de notre recherche. Nos conclusions sont basées sur les résultats empiriques, c'est à dire à partir des différentes méthodes d'investigation. nous rappellerons que nous n'avons retenu comme résultats définitifs que ceux confirmés par les trois méthodes pour aboutir à un travail de recherche fondé.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION :

Notre question de départ a été la recherche des déterminants de l'internationalisation des entreprises de distribution. Pour répondre à cette problématique, nous avons présenté notre thèse en deux parties : une partie théorique qui est l'étude de la littérature -des théories et des travaux ayant trait à l'internationalisation des entreprises-, et une partie empirique qui est la recherche sur le terrain s'appuyant sur plusieurs méthodes d'investigation qui sont : des études de cas, des entretiens et un questionnaire.

En élaborant ce travail, nous avons pour ambition de tenter une théorisation de l'internationalisation du secteur de la distribution.

Pour cela, nous avons procédé de la sorte :

- Commencer par cerner les variables explicatives de l'internationalisation des entreprises en s'appuyant tout d'abord sur une synthèse de la littérature que nous avons enrichie par l'analyse de documents ayant trait au développement du secteur de la distribution et des études historiques d'entreprises du secteur.
- Cerner ensuite les variables explicatives des différents modes d'implantation à l'étranger.
- Elaborer enfin un modèle résultant des hypothèses posées.
- Et tenter d'autre part d'introduire la variable du marché algérien.

Nos conclusions sont basées sur les résultats des différentes méthodes d'investigation suivantes :

- Les études de cas qui ont porté sur l'internationalisation de 9 entreprises du secteur de la distribution.
- Les entretiens effectués avec des dirigeants d'entreprises du secteur de la distribution. 26 entretiens ont été effectués.

- Le questionnaire envoyé à toutes les entreprises du secteur de la distribution ayant au moins une filiale à l'étranger. Au bout de trois envois, nous avons eu un taux de réponses de 26,5%.

Pour nos conclusions, nous avons retenu les résultats communs à toutes les analyses (les études de cas, les entretiens, le questionnaire) et pouvant donc être confirmés incontestablement. Nous les présenterons sous deux formes : des conclusions théoriques et des conclusions empiriques. Nous présenterons ensuite les limites de notre recherche et à la fin les conseils que peuvent déduire les entreprises de ce travail de recherche.

CONCLUSIONS THEORIQUES :

Notre contribution à la théorie se présente sous les conclusions suivantes :

- ❖ Commençons tout d'abord par la définition que nous donnerons désormais au terme « internationalisation » après la recherche effectuée : nous pensons que ce terme découle tout d'abord du fait de choisir -pour commercialiser ses produits- au moins un autre marché en plus de son marché d'origine et non pas seulement le fait de quitter ce dernier.
- ❖ Concernant l'internationalisation du distributeur, elle s'explique par le développement naturel de l'entreprise. L'entreprise de distribution n'est pas à la recherche de l'internationalisation comme but principal mais ceci est le résultat d'une comparaison de marchés. Le fait qu'une entreprise choisit un autre marché pour son activité commerciale en plus de son marché d'origine débouche sur son internationalisation.
- ❖ De ce fait, l'internationalisation du distributeur français est une conséquence naturelle du fait de son existence sur un marché mature. Les marchés émergents offrent les possibilités de développement qu'offrait le marché français à une période révolue.
- ❖ Dans le cas français, la législation ne freine pas le développement des entreprises mais crée un certain recul qu'accentue l'existence d'autres marchés plus prometteurs et plus faciles d'accès.
- ❖ Pour ce qui est du choix des marchés, leur importance est fonction de l'environnement sur le marché d'accueil, constitué en lui-même du taux de concurrence, du degré et la qualité de la demande.

- ❖ Précisons également que les coûts salariaux ne jouent pas un rôle important dans le choix du marché dans le secteur de la distribution comme c'est le cas pour le secteur industriel.
- ❖ Aussi, la proximité culturelle et géographique n'a plus de base dans le choix des marchés vu que ceux qui en sont dotés sont devenus matures et saturés. L'Européanisation a certes ouvert les portes à l'international mais ceci sera bientôt une période révolue du fait de la maturité et la saturation des marchés d'Europe.
- ❖ Par ailleurs, nous pouvons avancer aussi que le distributeur n'est pas à la recherche de l'avance technologique (facteur important dans le secteur industriel) mais plutôt d'un réseau commercial peu développé qui lui assurerait le leadership sectoriel. Le distributeur ne vise pas les marchés développés, c'est lui plutôt qui va ramener son savoir-faire sur les marchés qui en sont démunis.
- ❖ En résumé, le choix du marché d'accueil dépend de sa qualité mais dépend aussi de la position qu'il peut offrir à l'entreprise.
- ❖ Pour la nature de l'implantation à l'étranger, nos résultats nous révèlent que l'accès au marché et le degré de connaissance du consommateur local sont seuls maîtres du choix du mode d'implantation.
- ❖ Enfin, la diversification des activités n'est plus un but important dans le développement des entreprises. C'est plutôt la diversification géographique qui a pris le dessus aujourd'hui.

Un modèle résumera nos conclusions théoriques (voir p481 à p486).

CONCLUSIONS EMPIRIQUES :

Nos résultats empiriques se présentent dans les conclusions suivantes :

- ❖ Tout d'abord, l'accélération du développement international est fonction de la réussite internationale et ces deux facteurs valorisent l'image de l'entreprise auprès des consommateurs. L'entreprise internationale est devenue le symbole, l'image d'une entreprise mondiale réussie.
- ❖ Ensuite, l'accès au marché et le degré de connaissance du consommateur sont seuls maîtres du choix du mode d'implantation à l'étranger.
- ❖ Ceci dit, il s'est avéré que l'exportation du modèle français tel quel dans les pays étrangers était un échec. La connaissance des marchés est un atout considérable pour la politique de développement international. Il est très important de s'adapter aux goûts des consommateurs locaux.
- ❖ Le contrôle total d'une filiale à l'étranger (au départ) peut certes offrir la notoriété et l'indépendance mais peut engendrer des échecs quant à l'adaptation aux goûts locaux.
- ❖ Le rachat pourrait dans ce cas remédier à ce problème puisqu'il offre des équipes prêtes et portantes du savoir-faire, mais ce développement dépend certainement des capacités financières de l'entreprise.
- ❖ Enfin, nous pensons qu'un accord de partenariat serait l'idéal au départ sur un marché inconnu : la joint-venture permet des connaissances du marché et du consommateur.
- ❖ Vu que le marché algérien relève ce problème, il serait donc préférable de l'aborder avec un partenariat.

- ❖ Par ailleurs, ce travail de recherche permet aux dirigeants qui désirent avoir ou qui ont déjà une activité à l'international de :
 - ✓ Mieux cerner les atouts et handicaps de leur entreprise face à l'internationalisation.
 - ✓ Mieux appréhender les rythmes d'évolution compte tenu des exigences de l'environnement, des objectifs et des principes de l'internationalisation.

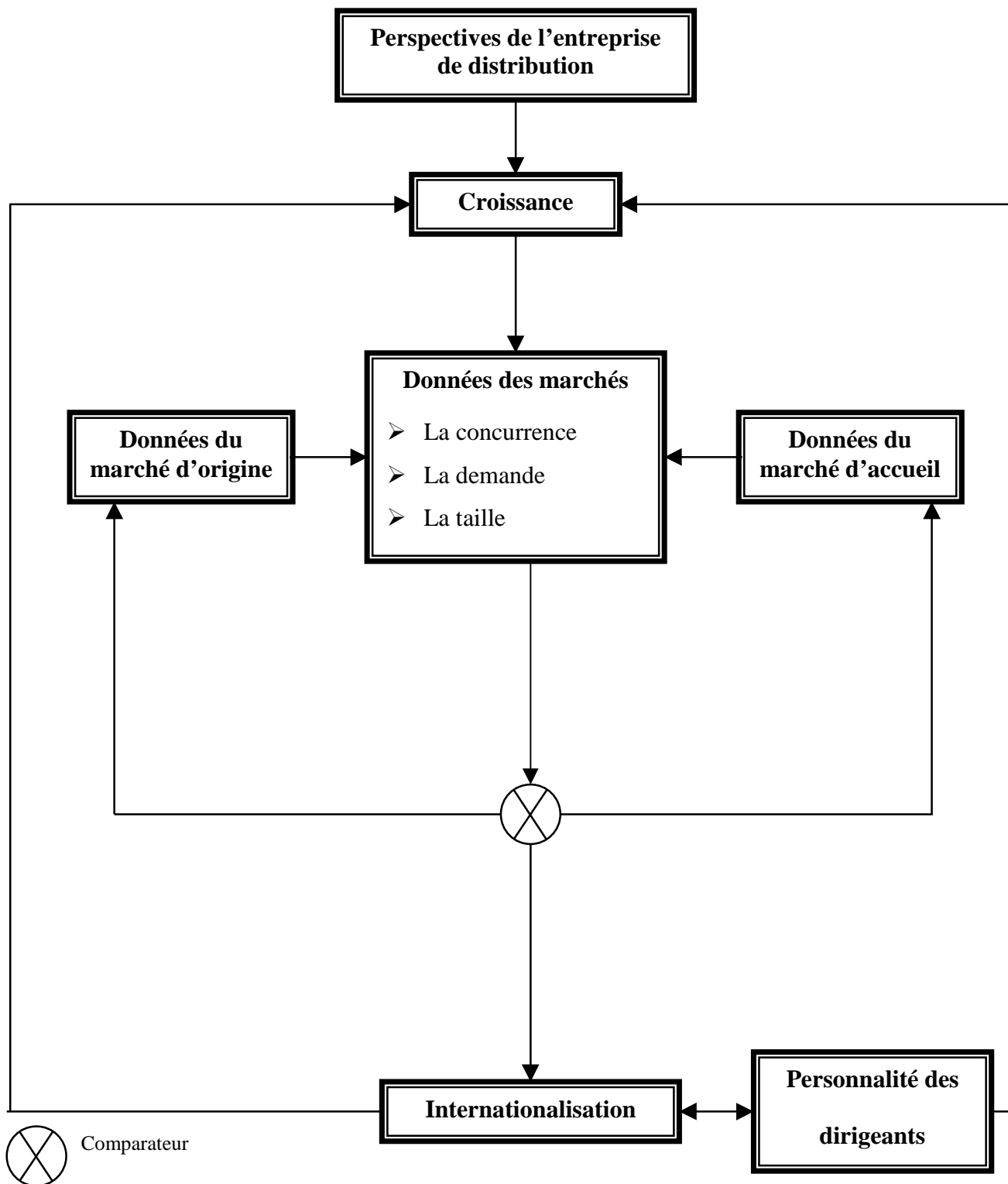
Cette étude présente :

- ✓ Des études de cas d'entreprises
- ✓ Une analyse historique du secteur de la distribution
- ✓ Une analyse théorique complète

Pour résumer tout cela et éclaircir davantage nos conclusions, nous les avons enrichies de deux modèles. Ces modèles sont présentés sous un schéma simplifié destiné à fournir un cadre de raisonnement sur la réalité de l'internationalisation chez le distributeur.

Nous présenterons dans ce qui suit, notre modèle expliquant l'internationalisation du distributeur.

L'ENVIRONNEMENT D'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE
DE DISTRIBUTION



Dans notre modèle sur les déterminants de l'internationalisation que nous avons nommé « l'environnement d'évolution du distributeur », il apparaît bien que nous définissons l'internationalisation comme une perspective naturelle de l'entreprise ou plutôt disons qu'il existe une relation réciproque entre les perspectives de l'entreprise et l'internationalisation. Néanmoins, l'internationalisation est une extension au développement de l'entreprise. L'entreprise, à l'origine, commence à se développer dans sa région. Ensuite, elle se développe dans les régions proximatives puis, plus loin dans le pays. De la même manière, ce développement réussi, l'entreprise va se développer encore plus loin, elle va dépasser les frontières de son pays d'origine pour aller dans les pays voisins, pour se développer ensuite encore plus loin. L'internationalisation quant à elle débouche principalement des données qu'offre le marché ; ceci aboutit à une comparaison entre les marchés avec en premier ordre une comparaison des variables concurrence, demande (quantité et qualité) et taille du marché. Le distributeur va étudier ses possibilités de croissance sur ce marché, en un temps correct, et le positionnement que va lui offrir le marché.

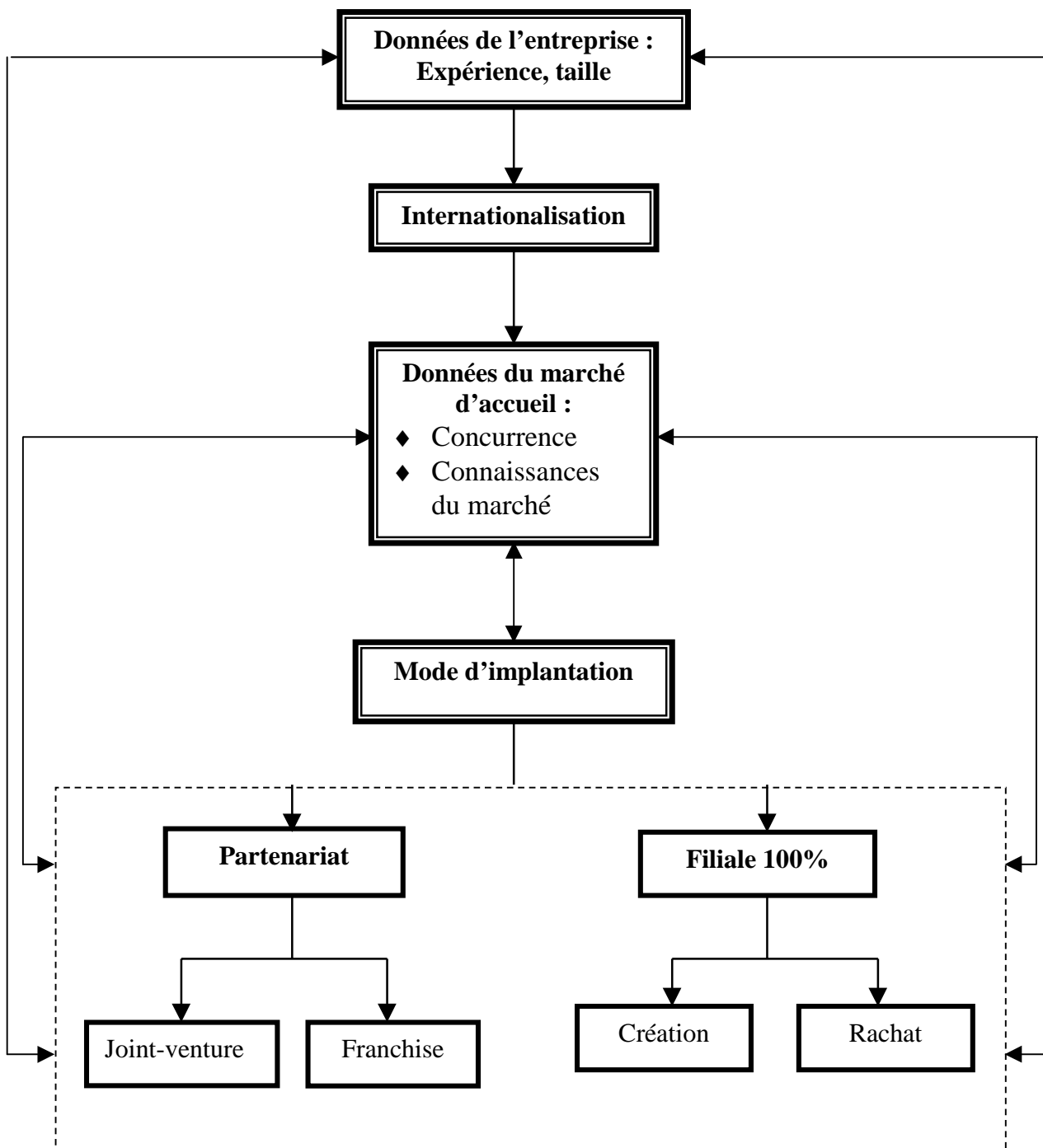
Un autre facteur entre en jeu, c'est la personnalité des dirigeants qui sont à la tête des entreprises. Nous pensons d'après les conclusions des entretiens que le facteur humain joue un rôle important dans la prise de décision quant à l'internationalisation, l'accélération du développement international et le choix des marchés. Nous pensons que plusieurs facteurs entrent en jeu dans ces décisions :

- Des origines internationales.
- Un penchant pour un pays.
- Un passé international.
- Un goût pour le risque et l'aventure.
- Un effet de mode.

Mais cette hypothèse n'étant pas confirmée par le questionnaire, nous pensons que pour pouvoir avoir des résultats plus profonds, plus clairs, il faudrait étudier cette variable en particulier pour pouvoir tester son degré d'importance.

Nous présentons dans la page suivante notre second modèle, qui concernera le choix des modalités d'accès aux marchés étrangers par les distributeurs .

CHOIX DES MODALITES D'ACCES A L'ETRANGER
DE L'ENTREPRISE DE DISTRIBUTION



Notre second modèle concerne les facteurs d'influence sur le choix des modalités d'implantation à l'étranger. Il présente des relations réciproques entre le choix du mode d'implantation et les données de l'entreprise en premier lieu : il est bien sûr clair que l'entreprise dépend avant tout de ses capacités d'aborder les marchés étrangers de telle ou telle façon, entre autres :

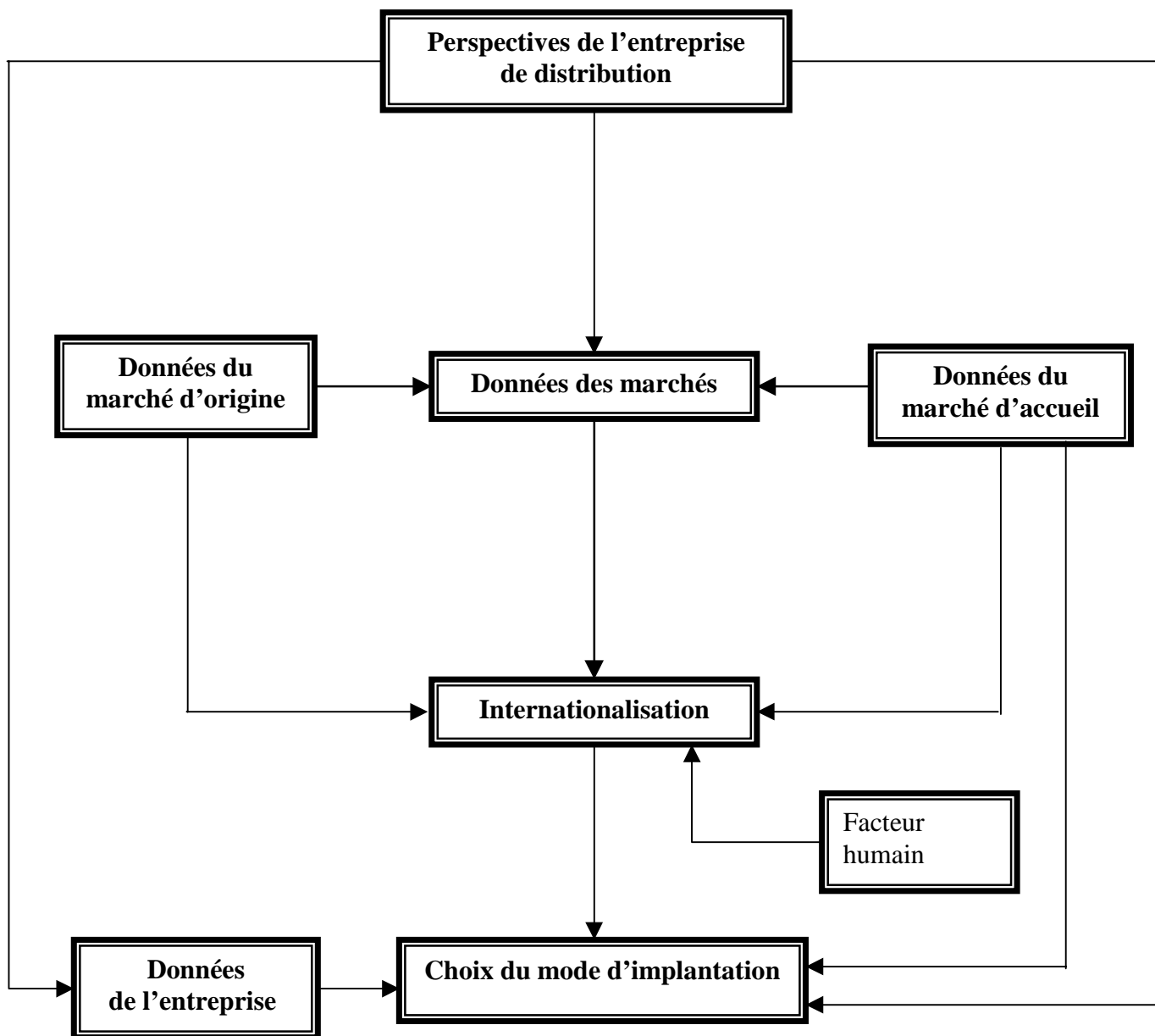
- Ses capacités financières.
- Ses compétences managériales.
- Ses connaissances du pays.
- Son expérience internationale.
- Ses ressources humaines.

Ensuite, le choix du mode est directement lié aux données seules du marché étranger et l'environnement concurrentiel qu'il propose. Pour faire face à une concurrence trop forte, l'entreprise pourrait pénétrer le marché par un rachat pour pouvoir avoir une part de marché importante et de ce fait une position déjà faite sur le marché. Cela dépendra bien sûr des moyens financiers de l'entreprise et de la qualité de l'entreprise rachetée.

Si le marché par contre ne présente pas une forte concurrence, l'idéal serait de le pénétrer par un partenariat au départ pour profiter des connaissances du marché du partenaire et racheter son partenaire une fois bien installé.

Les données de ce modèle le relie au premier puisque l'environnement concurrentiel y joue aussi un rôle important. Nous pouvons donc récapituler les points forts des deux modèles dans le schéma suivant :

DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE
DE DISTRIBUTION



Finalement, les principaux apports de ce travail peuvent se résumer par la réalisation des objectifs de recherche :

- ❖ Sur le plan théorique, ce travail présente l'originalité de faire le recensement des différents travaux réalisés sur l'internationalisation des entreprises. Il révèle que ces études ont abordé l'internationalisation d'abord sous l'angle de l'échange puis de l'exportation. Ces travaux n'introduisent pas des variables telles que l'effet de mode et d'entraînement des enseignes, l'image de l'entreprise, la notoriété et le contrôle dans l'accès aux marchés, les motivations des dirigeants... -qui sont de nos jours des facteurs très importants- dans la décision d'internationalisation. Rappelons par ailleurs que la plupart de ces travaux ont traité le secteur industriel en particulier.

- ❖ Sur le plan méthodologique, il s'agissait :
 - D'identifier les variables explicatives de l'internationalisation.
 - D'identifier les modes d'implantation utilisés par le distributeur.

- La majorité de nos hypothèses ont été vérifiées.
- Nous avons testé l'hypothèse théorique sur le secteur de la distribution.
- Nous avons associé plusieurs méthodes de recherche ce qui donne à nos résultats un aspect bien fondé et généralisable.
- Nous avons ciblé tout le secteur de la distribution pour l'envoi du questionnaire.

Nous devons cependant reconnaître que notre approche a des limites :

LIMITES DE LA RECHERCHE :

- ❖ Il est évident qu'en premier lieu notre recherche n'a pas pu étudier en profondeur l'aspect personnel des dirigeants et son rôle quant à la décision sur l'internationalisation, nous espérons que cette hypothèse pourrait ouvrir la voie à des recherches ultérieures.
- ❖ Ensuite, notre échantillon étant petit et diversifié par rapport aux formats des entreprises (malgré un taux de réponses relativement important), des tests statistiques n'ont pu être réalisés pour tester des relations éventuelles entre les différentes variables.
- ❖ En troisième lieu, par rapport au marché algérien, nous pensons qu'une étude du secteur de ce marché serait préalable à une proposition aux entreprises.
- ❖ Par ailleurs, les études de cas analysées ne sont pas forcément représentatives de l'ensemble des stratégies d'internationalisation des distributeurs. Nous n'avons pu analyser que les entreprises sur lesquelles nous avons pu avoir des informations.
- ❖ Nous n'avons pas pu aussi tester les résultats de Julien Savary concernant les corrélations entre la taille des entreprises et leur multinationalisation, sur le secteur de la distribution
- ❖ Enfin, sur le plan opérationnel, nous pouvons noter que les conclusions de cette recherche ne concernent pas toutes les entreprises de distribution mais, les distributeurs français.

Il nous semble cependant que notre travail ouvre d'autres perspectives :

- ❖ Nous avons vu les nouvelles variables additionnelles résultant de notre recherche et manquantes dans la recherche théorique, nous proposons de les tester sur les autres secteurs, entre autres le secteur industriel.

- ❖ Nous suggérons d'étudier les facteurs qui pourraient inciter les dirigeants à avoir un penchant pour l'international :
 - Une attirance pour un pays.
 - Des incitations personnelles.
 - Un goût pour le risque et l'aventure.
 - Un passé international.
 - Un effet d'entraînement.

Nous présenterons dans ce qui suit les différents conseils que peuvent tirer les entreprises de ce travail de recherche, en matière d'internationalisation.

CONSEILS AUX ENTREPRISES POUR UNE BONNE INTERNATIONALISATION

Notre travail a été l'analyse des déterminants de l'internationalisation des entreprises du secteur de la distribution. Notre étude est basée sur plusieurs analyses :

- Des études de cas.
- Des entretiens.
- Un questionnaire.

Nous pensons donc avoir réussi à cerner les variables de l'internationalisation et connaître les atouts et handicaps des entreprises face à l'internationalisation. Nous pourrions donc avancer certaines déductions dont les entreprises pourront en profiter à l'avenir :

- ❖ L'effet de taille est devenu très important pour les entreprises de distribution. Les fournisseurs aujourd'hui se regroupent, leur nombre se réduit et la concurrence quant à elle est très forte. Les entreprises ne pourront négocier leurs achats si elles ne détiennent pas une taille comparable à leurs concurrentes.

- ❖ Il faut par ailleurs, avant de se lancer dans l'internationalisation en générale ou dans le développement sur un certain marché, voir la stratégie des concurrents sur ce marché :
 - Leur mode d'implantation.
 - Leurs formats d'implantation.
 - Leur taux de réussite.

L'expérience des autres entreprises peut être très enrichissante et bénéfique pour éviter les échecs. Certains pays sont déjà saturés. En Allemagne par exemple, les distributeurs allemands ont déjà verrouillé le marché. La concurrence y est très forte. Aussi, le mode de vie en Allemagne est très différent de celui de la France. Les allemands font leurs achats surtout dans les magasins de proximité, et les horaires d'ouverture des grandes surfaces en Allemagne sont très différents de ceux appliqués en France. Promodès et Intermarché se sont retirés du marché

allemand après y avoir eu des échecs. C'est le cas également pour les distributeurs aux Etats-Unis. Le mode de vie des américains est très différent de celui des européens.

- ❖ Il faut donc non seulement savoir adapter ses produits aux spécificités des consommateurs locaux, mais également les formats de magasins. Nous avons clairement vu dans notre analyse que fidéliser les clients était l'objectif numéro un des entreprises. Elles ont donc intérêt à bien étudier les spécificités des clients. La concurrence est devenue très rude, le client a beaucoup de choix, il est plus conscient, plus connaisseur et de ce fait il peut être moins fidèle. Raymond Vernon rappelle que : « l'entreprise pourra accroître sa compétitivité par plusieurs moyens dont une meilleure adaptation de son produit à la demande locale, grâce à une production locale et à une meilleure connaissance des goûts des consommateurs locaux ». Comme nous ne sommes pas dans le secteur industriel mais celui de la distribution, l'entreprise devra commercialiser et non fabriquer des produits selon les goûts des consommateurs locaux, et pourquoi pas en les achetant auprès de fournisseurs du pays d'accueil ou les mêmes fournisseurs que les autres entreprises du marché.

- ❖ Par ailleurs, il est également important de bien se développer dans un pays avant d'entamer d'autres pays. Un positionnement sur un marché est très important, aujourd'hui surtout que la concurrence est très rude. Les entreprises ouvrent aujourd'hui des hypermarchés dans le monde dans un laps de temps de plus en plus court.

- ❖ Nous observerons également que les entreprises ne devraient plus de nos jours avoir une préférence particulière pour un mode de développement à l'étranger. C'est au marché de déterminer le choix du mode adéquat. Il serait intéressant aussi d'étudier les stratégies des firmes rivales dans leur accès au marché. Nous pourrions présenter certaines variables étant pour nous des variables prioritaires sur le marché :

- Les connaissances du marché.
 - Le degré de concurrence.
 - Les moyens que l'entreprise peut consacrer à la pénétration du marché.
- ❖ Le rachat sur un marché peut apporter divers avantages :
- Une clientèle de base déjà faite.
 - Une part de marché.
 - Un gain de temps.
 - Un gain en ressources humaines si l'entreprise décide de former des équipes sur place.

Ces avantages dépendront bien sûr de la qualité de l'entreprise rachetée. Il ne faudra pas par contre oublier les modifications à effectuer sur l'entreprise rachetée pour l'adapter à son concept. Un autre détail à voir est si l'entreprise veut ou non garder l'enseigne de l'entreprise rachetée. Ceci pourrait avoir un grand rôle sur la réussite ou l'échec. Cela dépendra de son acceptation par le marché. Si sur le marché toutes les entreprises sont locales ou nationales, ceci pourrait créer une certaine méfiance des consommateurs.

- ❖ La création sur un marché à forte concurrence pourrait prendre énormément de temps quant à l'adaptation et le développement de l'entreprise, la recherche de ressources humaines connaissant le pays. Entre temps, les concurrents travailleraient à développer leurs positions et augmenter leur part de marché.
- ❖ En résumé, l'idéal à notre avis, serait d'opter pour un partenariat au départ pour pénétrer les marchés étrangers. Les investissements s'en verront réduits et l'entreprise pourra profiter de la connaissance du marché par le partenaire tout en ayant une position sur le marché en un temps rapide. Nous conseillons pour cela, le choix d'un partenaire local ou étranger implanté depuis longtemps dans la région.

ANNEXES

ANNEXE 1 :
QUELQUES DEFINITIONS

DEFINITION DE L'INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER

Selon le manuel de la balance des paiements du FMI, un investissement direct est supposé tel quand : « il est effectué dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investissement, le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise ».

Selon l'OCDE, « un investissement direct est effectué en vue d'établir des liens économiques durables avec une entreprise, notamment les investissements qui donnent la possibilité d'exercer une influence sur la gestion de ladite entreprise au moyen :

- De la création ou de l'extension d'une entreprise ou d'une succursale.
- De l'acquisition intégrale d'une entreprise existante.
- D'une participation à une entreprise nouvelle ou existante.
- D'un prêt à long terme (5 ans et plus).

DEFINITION DE L'INTERNATIONALISATION :

Selon divers auteurs, les sociétés possédant des filiales à l'étranger s'appellent multinationales, plurinationales, grandes unités interterritoriales, conationales, supranationales ou transnationales.

Il faut cependant rappeler que l'ONU, ainsi que les différents organismes qui en dépendent et de nombreux chercheurs en Amérique latine, utilisent systématiquement depuis 1974 le terme « transnationale » pour désigner les très grandes multinationales en provenance des pays industrialisés. Ce terme exclut donc les PME multinationales et toutes les entreprises multinationales, y compris les très grandes entreprises en provenance des pays de l'Est et des pays en voie de développement. En outre, la multinationalisation ne se limite plus aux plus grandes firmes, mais, elle touche - de manière croissante- les petites et moyennes entreprises.

Vernon (Raymond) estime que le facteur dimensionnel est à considérer au premier chef. Ainsi, il y aurait une corrélation significative entre la multinationalité d'une firme et sa taille mesurée en chiffre d'affaires, en effectifs employés ou en actifs financiers. Il donne une définition célèbre : « est multinationale une grande firme ayant des filiales industrielles dans six (06) pays étrangers au moins ». Mais, cette définition est bâtie sur le modèle américain.

Michalet (Charles Albert) définit quant à lui la firme multinationale comme : « un ensemble d'entreprises nationales possédant ou contrôlant un certain nombre de filiales dans plusieurs pays ».

Pour lui, il doit s'agir de filiales de production, et non pas seulement de filiales de commercialisation. L'entreprise a d'abord exporté une partie de sa production dans tel ou tel pays étranger en la faisant distribuer par une société locale. Puis, elle a créé une agence de commercialisation : « le seuil de la multinationalité est franchi ». « La délocalisation d'une partie de la production est la vraie date de naissance de l'entreprise multinationale ».

Concernant le terme « délocalisation », la direction des relations économiques Extérieures (DREE) en distingue quatre formes :

1. Les co-entreprises qui ont des filiales communes à une entreprise française et une entreprise du lieu d'implantation.
2. Les accords de coopération qui regroupent différentes formules de coopération et de partenariat sans participation au capital.
3. Les licences accordant un droit de fabrication et/ou de commercialisation à une firme étrangère en contrepartie de royalties.
4. La sous-traitance qui permet au donneur d'ordres de se dégager d'une partie de la production tout en conservant la responsabilité de la conception et de la commercialisation.

La mondialisation est le processus qui conduit les entreprises à adopter une stratégie mondiale, c'est à dire une réorganisation des processus productifs sur une base continentale, voire mondiale. La mondialisation touche donc l'ensemble des phases de conception, de développement, de production, de distribution et de consommation des biens et services.

La globalisation est le fait que dans la stratégie de la firme, tous les pays seront considérés comme un seul et même marché où la firme interviendra simultanément.

DEFINITION DES DIFFERENTS MODES D'IMPLANTATION A L'ETRANGER :

1. Sans investissement (abstention de création de structure locale) :

L'exportation directe :

Elle se limite à l'expédition de colis à des clients situés à l'étranger. L'entreprise vend sans autre intermédiaire que sa propre vente.

L'exportation groupée :

L'exportation collective (ou groupement d'exportateurs) : la firme s'associe avec d'autres, dans la perspective d'écouler leurs produits sur les marchés étrangers. Cette forme d'exportation peut prendre la forme :

D'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique) : dont l'objet est la création d'un service export commun pour la mise sur pied d'un réseau de distribution.

Ou d'un consortium : qui est un groupement de sociétés créé dans le but de réaliser conjointement un contrat de fournitures le plus souvent pour des travaux de génie civil et autres complexes industriels.

Le portage (ou piggy-back) : accord par lequel une grande entreprise met au service d'une autre (PME très souvent) son réseau commercial, son savoir-faire export et son image de marque contre une rémunération constituée en général par des redevances proportionnelles au chiffre d'affaires.

L'exportation indirecte (sous-traitée) :

La firme n'a pas de contacts directs avec l'étranger : la vente de son (ou ses) produit (s) est confiée à des intermédiaires.

Le représentant salarié : c'est une présence commerciale. Il n'assume aucune des fonctions auxiliaires de l'exportation, autre que la vente.

Le commissionnaire à la vente : il est chargé de prospecter, vendre, expédier, facturer les marchandises et perçoit une rémunération calculée sur le prix de la marchandise.

Le courtier : il est chargé de mettre en relation l'exportateur et ses acheteurs potentiels.

Le négociant : il travaille pour son propre compte et en son nom ; il a pour mission d'acheter pour revendre.

Les SCI ou SCE (sociétés de commerce international ou extérieur) : baptisées en général sociétés d'import-export ou comptoirs, elles achètent au producteur pour revendre à l'étranger. Ce sont des sociétés nationales multifonctions possédant un réseau de distribution à l'étranger ; elles gèrent toutes les formalités administratives, juridiques, douanières, financières, d'assurance.

L'agent mandataire ou l'agent commercial représentant : il assure le contact avec la clientèle, la prospection, la prise de commande qu'il transmet au fabricant.

Le concessionnaire ou importateur-distributeur : il gère les procédures d'introduction du produit dans son pays (autorisations diverses, dédouanement, stockage) et en assure partiellement ou totalement la distribution.

La concession de marque / cession de licence :

La cession de licence est l'octroi du droit d'exploiter dans des limites de temps et d'espace une marque ou une technologie couverte par un brevet ou un savoir-faire en contrepartie de redevances annuelles.

La franchise :

La franchise peut être considérée comme une forme élaborée de cession de licence, dans laquelle le franchiseur apporte un savoir-faire commercial complet, des méthodes de gestion contre un droit d'entrée et un pourcentage sur les ventes.

2. Avec investissement (implantation d'une structure locale) :

La filiale :

C'est une société dotée de l'autonomie juridique et fiscale, contrôlée par la société mère. Nous pouvons en distinguer trois types :

La filiale commerciale : c'est une filiale de vente implantée pour commercialiser des produits. Elle est chargée de la distribution sur le marché local.

La filiale de production : c'est une unité de production située à l'étranger dans le but de générer des avantages concurrentiels (accès aux matières premières, coûts salariaux,...).

La filiale intégrée : la filiale intégrée (ou filiale-relais) est une filiale de production et de commercialisation à la fois. Elle est destinée à approvisionner le marché où elle est implantée ainsi que des marchés tiers plus faciles à desservir que par la société mère.

La succursale :

C'est une extension de l'entreprise à l'étranger, un service décentralisé du siège qui vise à assurer une présence permanente et permet de gérer l'avant vente, la vente, l'après-vente. Elle dépend entièrement de la direction de la firme sur les plans financier, commercial, administratif et juridique.

La joint-venture :

Elle est appelée aussi filiale commune, société conjointe ou encore société en co-propriété. C'est une association (alliance) avec un partenaire étranger portant sur un projet industriel ou commercial, afin d'exploiter, de fabriquer ou de vendre ensemble des techniques ou produits. Le contrat suppose la mise en commun de moyens et une contribution commune aux risques.

Parmi les cas de joint-venture, nous distinguons :

1. La prise de participation, c'est à dire l'acquisition partielle d'une société existante à l'étranger ; il peut s'agir dans ce cas d'investissements dans des filières productives pour satisfaire des besoins en ressources humaines ou en matières premières rares, d'acquisition de réseaux de commercialisation pour bénéficier d'une clientèle et d'un savoir-faire dans le pays d'accueil.
2. La création d'une entreprise nouvelle avec un partenaire local.
3. Les sociétés mixtes, cas particulier des sociétés créées avec un partenaire local, l'Etat.

DEFINITION DES CONCEPTS RELATIFS AU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION :

Centrale d'achat :

Bureau centralisant les achats pour un ensemble de magasins adhérents. Les opérations qui y sont menées comprennent : l'étude des produits ou des gammes, la recherche des fournisseurs, les négociations d'achat (conditions, ristournes, règlement..).

Centre commercial :

Groupe de magasins de détail généralement bâti sur un plan d'ensemble et comportant des services communs, tels que la publicité ou le parc de stationnement.

Commerce de détail :

Activité d'achat de marchandises pour les revendre au consommateur final, en général en petites quantités.

Commerce de gros :

Forme de commerce qui a pour fonction d'acheter des marchandises et de les vendre par lots à des commerçants ou des collectivités.

Commerce indépendant :

Forme de commerce de détail dont les entreprises sont caractérisées par leur indépendance financière et juridique, même si elles peuvent être affiliées à des centrales d'achat.

Commerce indépendant associé :

Forme de commerce où des entreprises indépendantes se groupent au sein d'organismes tels que groupements d'achat, centrales d'achat, chaînes volontaires.

Commerce intégré :

Forme de commerce où l'entreprise cumule les fonctions de gros et de détail, éventuellement une fonction de production.

Commerce spécialisé :

Commerce qui a pour objet la vente d'une seule famille de produits, ou des produits appartenant à des familles voisines.

Grand magasin :

Entreprise commerciale de vente au détail, disposant d'une surface de vente importante, proposant un assortiment très large de biens de consommation, en général vendus au comptoir, dans un ensemble de rayons.

Grande surface alimentaire (GSA) : supermarché ou hypermarché.

Grande surface spécialisée (GSS) :

Magasin de vente au détail, de vaste superficie proposant une gamme d'articles profonde en libre-service dans un domaine ou dans quelques domaines complémentaires. Elle se situe en général à la périphérie des villes. Elle met l'accent sur le service à la clientèle (conseil, service après vente).

Groupements d'achat de détaillants :

Ils sont constitués par des détaillants qui se regroupent dans des sociétés coopératives de commerçants indépendants dans le but d'améliorer, par l'effort commun, les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leur profession commerciale.

Hypermarché :

Magasin de vente au détail installé généralement en position périphérique ou suburbaine, avec des grandes aires de stationnement, qui propose en libre-service sur une surface de vente supérieure à 2500m², un grand assortiment d'articles alimentaires et non-alimentaires.

Magasin populaire :

Magasin de 400 à 3000m², en libre-service pour sa partie alimentaire et en rayon assistés pour sa partie non-alimentaire, textile, hygiène, librairie, loisirs, etc. Il est en général implanté en centre-ville, ne dispose ni de galerie marchande, ni de parc de stationnement propre.

Marque propre, marque de distributeur :

Marque appartenant au distributeur, sous laquelle il vend un certain nombre de produits, fabriqués par lui-même ou, le plus souvent, par des industriels sous-traitants.

Maxidiscompte (ou Hard-discount) :

Magasin libre-service à dominante alimentaire, de 400 à 1200m² de superficie, qui propose généralement moins de 1000 références, des prix particulièrement bas et des produits à marques de distributeurs prédominantes.

Succursalisme :

Forme de commerce intégré, dont les entreprises disposent d'un réseau composé de magasins gérés de façon identique. Les magasins ont un certain nombre de caractéristiques communes :

- ◆ La même enseigne
- ◆ Des implantations le plus souvent identiques
- ◆ Un approvisionnement auprès des entrepôts de la société mère qui joue de la rôle de grossiste.
- ◆ Ils pratiquent les mêmes prix.

Supérette :

Magasin d'alimentation générale de proximité d'une surface de 120 à 400m² qui propose un assortiment presque exclusivement alimentaire.

Supermarché :

Magasin de détail ayant une surface de vente supérieure à 400m² et inférieure à 2500m², vendant en libre-service des produits alimentaires. Certains ont un parking.

ANNEXE 2 : LES DIFFERENTES LOIS REGISSANT LE COMMERCE EN FRANCE DEPUIS 1973

1973 : la loi Royer : loi d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973 (plus connue sous le nom de son investigateur, le ministre du commerce de l'époque, Jean Royer) portait sur l'urbanisme commercial : soumission à une autorisation préalable d'une commission départementale pour toute implantation d'une surface de vente supérieure à 1500m².

1993 : le décret Madelin : qui fixe plusieurs nouvelles dispositions visant à une plus sévère réglementation vis-à-vis des ouvertures des grandes surfaces. Désormais les sociétés de distribution doivent fournir -parallèlement à leur demande d'ouverture d'un magasin de plus de 1000m²- une étude permettant d'évaluer les conséquences de la création du magasin sur l'environnement.

1996 (7 février) : gel durant six mois pour toute création de surface de vente supérieure à 300m².

1996 (6 juillet) : loi Raffarin : contrôle des créations de magasins de surfaces moyennes (300 à 1000m²). Cette nouvelle réglementation a pour intention de maintenir un certain équilibre entre les points commerciaux et les grandes surfaces ainsi qu'entre les zones périphériques et les centres-villes.

**ANNEXE 3 : RESULTATS D'ENQUETE SUR LES MOTIFS DE
L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.**

La première enquête a été effectuée par par C.A Michalet¹ en 1971 ; la seconde en 1981 par C.A. Michalet, M. Delapierre, B. Madeuf².

Motifs d'implantation : résultats globaux 1971 et 1981.

| Motifs | Rang 1981 | % | Rang 1971 | % |
|--|-------------------|------|-------------------|------|
| - Présence sur un marché important | 1 ^{er} | 72 % | 1 ^{er} | 87 % |
| - Protection des producteurs locaux par les pouvoirs publics | 2 ^{ème} | 39 % | 4 ^{ème} | 31 % |
| - Exploitation d'un avantage technique | 3 ^{ème} | 37 % | - | - |
| - Ralentissement de la demande sur le marché français | 4 ^{ème} | 34 % | 4 ^{ème} | 31 % |
| - Diversification géographique pour répartir les risques | 5 ^{ème} | 34 % | 3 ^{ème} | 35 % |
| - Réduction des coûts de transport | 7 ^{ème} | 30 % | - | - |
| - Réduction des coûts salariaux | 8 ^{ème} | 28 % | 8 ^{ème} | 15 % |
| - Développement de la concurrence sur les marchés étrangers | 9 ^{ème} | 25 % | 8 ^{ème} | 15 % |
| - Réexportation vers d'autres pays | 10 ^{ème} | 22 % | 10 ^{ème} | 10 % |
| - Aide des pouvoirs publics étrangers | 11 ^{ème} | 21 % | 8 ^{ème} | 15 % |
| - Exploitation d'un avantage de prix | 12 ^{ème} | 19 % | - | - |
| - Réduction des charges sociales | 13 ^{ème} | 16 % | 8 ^{ème} | 15 % |
| - Demande d'une société étrangère | 15 ^{ème} | 13 % | - | - |
| - Exploitation d'un nouveau produit | 16 ^{ème} | 12 % | 7 ^{ème} | 17 % |
| - Freinage de la croissance sur le marché français par l'apparition de concurrents français ou étrangers | 17 ^{ème} | 10 % | 10 ^{ème} | 10 % |
| - Réduction des coûts de distribution | | | | |

Sources : CEREM, enquête 1981 et enquête 1971. C.A.Michalet et M.Delapierre, La multinationalisation des entreprises françaises, Paris, 1981.

¹ C.A Michalet. « Pourquoi les entreprises deviennent-elles multinationales ? le cas français ». Ed. Du CNRS, Paris 1973.

² C.A.Michalet - M.Delapierre - B.Madeuf - C.Ominami. « Nationalisations et internationalisation, stratégies des multinationales françaises dans la crise ». Ed. La Découverte. Paris, 1983.

ANNEXE 4 :
IMPLANTATION DES DIFFERENTS GROUPES
DE DISTRIBUTION DANS LE MONDE

IMPLANTATIONS DU GROUPE CARREFOUR

| Europe | Formats d'internationalisation |
|---------------------------|---|
| Belgique | 59 hypermarchés 352 supermarchés 84 magasins de proximité |
| Espagne | 115 hypermarchés 196 supermarchés 2381 maxidiscomptes |
| France | 214 hypermarchés 1009 supermarchés 438 maxidiscomptes 1543 magasins de proximité |
| Monaco | 1 hypermarché |
| Grèce | 11 hypermarchés 129 supermarchés 213 maxidiscomptes |
| Italie | 35 hypermarchés 268 supermarchés 504 magasins de proximité |
| Pologne | 8 hypermarchés 47 supermarchés |
| Portugal | 5 hypermarchés 312 maxidiscomptes |
| Slovaquie | 3 hypermarchés |
| Suisse | 11 hypermarchés |
| République tchèque | 7 hypermarchés |
| Turquie | 8 hypermarchés 1 supermarché 67 maxidiscomptes |

IMPLANTATIONS DU GROUPE CARREFOUR (suite)

| Asie | Formats d'internationalisation |
|------------------|---|
| Chine | 27 hypermarchés |
| Corée | 21 hypermarchés |
| Indonésie | 7 hypermarchés |
| Japon | 3 hypermarchés |
| Malaisie | 6 hypermarchés |
| Singapour | 1 hypermarché |
| Taiwan | 26 hypermarchés |
| Thaïlande | 14 hypermarchés |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Argentine | 22 hypermarchés 138 supermarchés 221 maxidiscomptes |
| Brésil | 74 hypermarchés 130 supermarchés 9 maxidiscomptes |
| Chili | 3 hypermarchés |
| Colombie | 4 hypermarchés |
| Mexique | 19 hypermarchés |

ENSEIGNES DU GROUPE CARREFOUR :**CARREFOUR :**

Hypermarchés : Carrefour, Pryca

Magasins de proximité : Ed l'épicier, Ed la Maraîcher

PROMODES :

Hypermarchés : Continent, Continente

Supermarchés : Champion

Maxidiscompte : Dia

Magasins de proximité : Shopi, 8 à Huit

COMPTOIRS MODERNES :

Supermarchés : Stoc, Marché Plus, Mercaplus

Magasins de proximité : Comod, Marché Plus

IMPLANTATIONS DU GROUPE AUCHAN

| Europe | Formats d'internationalisation |
|--------------------|---|
| Allemagne | 6 magasins Décathlon |
| Belgique | 3 magasins Décathlon 5 magasins Leroy Merlin |
| Danemark | 1 magasin Décathlon |
| Espagne | 41 hypermarchés 107 supermarchés 28 magasins Décathlon 18 magasins Leroy Merlin 4 magasins Boulanger 24 magasins Norauto 4 magasins Kiabi |
| France | 118 hypermarchés 258 supermarchés 21 magasins Décathlon 76 magasins Leroy Merlin 70 magasins Boulanger 170 magasins Saint Maclou 82 magasins Kiabi |
| Hongrie | 3 hypermarchés |
| Italie | 34 hypermarchés 190 supermarchés 39 magasins de bricolage Bricocenter 5 magasins Leroy Merlin 13 magasins Décathlon 7 magasins Norauto 3 magasins Kiabi |
| Luxembourg | 1 hypermarché |
| Pays-Bas | 1 magasin Décathlon |
| Pologne | 9 hypermarchés 11 supermarchés 5 magasins Leroy Merlin 3 magasins Norauto |
| Portugal | 14 hypermarchés 1 magasin Décathlon 2 magasins Norauto |
| Royaume-Uni | 3 magasins Décathlon |

IMPLANTATIONS DU GROUPE AUCHAN (suite)

| Asie | Formats d'internationalisation |
|------------------|---|
| Chine | 2 hypermarchés |
| Taiwan | 14 hypermarchés |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Argentine | 3 hypermarchés 1 magasin Décathlon 2 magasins Norauto |
| Brésil | 1 magasin Décathlon 5 magasins Leroy Merlin |
| Mexique | 4 hypermarchés |
| Afrique | Formats d'internationalisation |
| Maroc | 7 hypermarchés |

ENSEIGNES DU GROUPE AUCHAN :**AUCHAN :**

Hypermarchés : Auchan, Alcampo, Jumbo

Distribution spécialisée : Alinéa (meuble et décoration), Boulanger, Décathlon, Kiabi,

Leroy Merlin, Norauto, Pimkie, Saint Maclou

Restauration : Flunch, Pizza Paï, Pic Painmarine

DOCKS DE FRANCE :

Hypermarchés : Mammouth

Supermarchés : Atac, Eco Service, Super Sabeco, Sabeco

Succursales et supérettes : Lil'Champ, Miami, Rondo

IMPLANTATIONS DU GROUPE CASINO

| Europe | Formats d'internationalisation |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| Pologne | 11 hypermarchés |
| Asie | Formats d'internationalisation |
| Taiwan | 10 hypermarchés |
| Thaïlande | 24 hypermarchés |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Argentine | 41 hypermarchés |
| Brésil | 306 supermarchés |
| Colombie | 13 hypermarchés 26 supermarchés |
| Etats-Unis / Mexique | 175 stores |
| Uruguay | 1 hypermarché 20 supermarchés |
| Venezuela | 2 hypermarchés 48 supermarchés |

ENSEIGNES DU GROUPE CASINO :

Hypermarchés : Géant

Supermarchés : Casino

Magasins de proximité : Petit Casino

Distribution spécialisée : Auto-Service

Restaurants : Casino Cafétéria

IMPLANTATIONS DU GROUPE ITM ENTREPRISES

| Europe | Formats d'internationalisation |
|------------------|---------------------------------------|
| Allemagne | 4088 points de vente |
| Belgique | 56 points de vente |
| Espagne | 85 points de vente |
| France | 3668 points de vente |
| Italie | 13 points de vente |
| Pologne | 41 points de vente |
| Portugal | 163 points de vente |
| Sarajevo | 1 point de vente |

ENSEIGNES DU GROUPE ITM ENTREPRISES :

Supermarchés : Intermarché, Ecomarché, Relais des Mousquetaires

Distribution spécialisée : Bricomarché, Logimarché, Stationmarché, Vêtimarché

Restaurants : Restaumarché

IMPLANTATIONS DU GROUPE CORA

| Europe | Formats d'internationalisation |
|-------------------|---|
| Belgique | 7 hypermarchés 66 supermarchés 200 maxidiscomptes entre Belgique, Luxembourg et Hongrie |
| France | 59 hypermarchés 146 supermarchés 37 jardineries Truffaut 8 animaleries |
| Hongrie | 5 hypermarchés |
| Asie | Formats d'internationalisation |
| Viêt-nam | 3 hypermarchés |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Martinique | 1 hypermarché |
| Guadeloupe | 2 hypermarchés |
| Afrique | Formats d'internationalisation |
| La Réunion | 5 hypermarchés |
| Madagascar | 1 hypermarché |
| Mayotte | 1 hypermarché |

ENSEIGNES DU GROUPE CORA :

Hypermarchés : Gora

Supermarchés : Match

Maxidiscomptes : Profi

Distribution spécialisée : Truffaut, Animalis

IMPLANTATIONS DU GROUPE PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE

| Europe | Formats d'internationalisation |
|---------------------------|--|
| Allemagne | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel |
| Autriche | Distribution spécialisée : Rexel Vente par correspondance : La Redoute |
| Belgique | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel, La Fnac Vente par correspondance : La Redoute |
| Croatie | Distribution spécialisée : Rexel |
| Espagne | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel, La Fnac Vente par correspondance : La Redoute |
| France | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel, Conforama, La Fnac, Pinault Vente par correspondance : La Redoute, Vert baudet, La Maison Valérie Grand magasin : Le Printemps |
| Irlande | Distribution spécialisée : Guilbert |
| Hongrie | Distribution spécialisée : Rexel |
| Italie | Distribution spécialisée : Guilbert, Conforama, La Fnac |
| Luxembourg | Distribution spécialisée : Rexel |
| Pays-Bas | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel |
| Pologne | Distribution spécialisée : Rexel, Conforama |
| Portugal | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel, La Fnac Vente par correspondance : La Redoute |
| Roumanie | Distribution spécialisée : Rexel |
| Royaume-Uni | Distribution spécialisée : Guilbert, Rexel Vente par correspondance : La Redoute |
| Slovaquie | Distribution spécialisée : Rexel |
| Slovénie | Distribution spécialisée : Rexel |
| Suède | Distribution spécialisée : Rexel Vente par correspondance : La Redoute |
| Suisse | Distribution spécialisée : Rexel Vente par correspondance : La Redoute |
| République Tchèque | Distribution spécialisée : Rexel |

IMPLANTATIONS DU GROUPE PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE

| Asie | Formats d'internationalisation |
|--------------------------------|--|
| Chine | Distribution spécialisée : Rexel |
| Japon | Distribution spécialisée : Pinault Grand magasin : Le printemps |
| Taiwan | Distribution spécialisée : Rexel, Conforama |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Argentine | Distribution spécialisée : Rexel |
| Brésil | Distribution spécialisée : Rexel, La Fnac |
| Canada | Distribution spécialisée : Rexel |
| Chili | Distribution spécialisée : Rexel |
| Etats-Unis | Distribution spécialisée : Rexel Vente par correspondance : La Redoute |
| Afrique | Formats d'internationalisation |
| Afrique sub- saharienne | Distribution spécialisée : CFAO (compagnie française de l'Afrique occidentale) |
| Australie | Formats d'internationalisation |
| Australie | Distribution spécialisée : Rexel |

ENSEIGNES DU GROUPE PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE :

Distribution spécialisée : Conforama, La Fnac, Pinault Bois & Matériaux, CFAO (Compagnie française d'Afrique occidentale)

Vente par correspondance : Redcats (La Redoute, SNER, Movitex, la Maison Valérie, Cyrillus, Sadas (Vert baudet), Empire Stores, Bernard SA, Ellos

Pôle crédit et services financiers : Finaref, Finedis, Facet

IMPLANTATIONS DU GROUPE CASTORAMA

| Europe | Formats d'internationalisation |
|--------------------|---------------------------------------|
| Allemagne | 6 magasins |
| Belgique | 2 magasins |
| France | 159 magasins |
| Italie | 12 magasins |
| Pologne | 11 magasins |
| Royaume-Uni | 309 magasins |
| Turquie | 5 magasins |
| Asie | Formats d'internationalisation |
| Chine | 4 magasins |
| Taiwan | 10 magasins |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Brésil | 3 magasins |
| Canada | 16 magasins |

ENSEIGNES DU GROUPE CASTORAMA :

Castorama, Brico Dépôt, Réno-Dépôt, B & Q

IMPLANTATIONS DU GROUPE LEROY MERLIN

| Europe | Formats d'internationalisation |
|-----------------|---------------------------------------|
| Belgique | 5 magasins |
| Espagne | 18 magasins |
| France | 76 magasins |
| Italie | 44 magasins Leroy Merlin |
| Pologne | 5 magasins |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Brésil | 4 magasins |

ENSEIGNES DU GROUPE LEROY MERLIN :

Leroy Merlin

IMPLANTATIONS DU GROUPE 3 SUISES

| Europe | Formats d'internationalisation |
|------------------|--|
| Allemagne | Vente par correspondance : 3 Pagen Allemagne |
| Autriche | Vente par correspondance : 3 Pagen Autriche |
| Belgique | Vente par correspondance : VPC Belgique Affigen (société financière) |
| Espagne | Vente par correspondance : Venta Cataloga, VPC Espagne Finadis (société financière) |
| France | Vente par correspondance : 3 Suisses La Blanche Porte, Becquet, L'exemplaire Beauté Créateurs Cofidis (société financière) |
| Portugal | Vente par correspondance : VPC Portugal Cofidis (société financière) |
| Amérique | Formats d'internationalisation |
| Brésil | 4 magasins |

ENSEIGNES DU GROUPE 3 SUISES :

Vente par correspondance : 3 Suisses, La Blanche Porte, Becquet, L'exemplaire Beauté Créateurs
Sociétés financières : Cofidis, Covefi

ANNEXE 5 : LES QUATRE STADES DE DEVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE SELON J.M. DE LEERSNYDER.

| | Type d'entreprise | Priorité | Vision | Orientation | Stratégie |
|----------------|-------------------|--|----------------------------------|----------------|----------------|
| Stade 1 | Nationale | Marché domestique | Horizon national | Domestique | Nationale |
| Stade 2 | Internationale | Recherche de segments similaires sur les marchés étrangers | Centrée sur ses propres critères | Ethnocentrique | Internationale |
| Stade 3 | Multinationale | Prise en compte des différences sur les marchés étrangers | Chaque marché est unique | Polycentrique | Multipays |
| Stade 4 | Globale | Unification des différences du marché mondial | Vision de la complexité du monde | Géocentrique | Mondiale |

| | Type d'entreprise | Structure | Stratégie marketing | Politique R&D | politique des ressources humaines | Style de management |
|----------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|------------------------|
| Stade 1 | Nationale | Nationale uniquement | Domestique | Nationale | Nationale | Domestique |
| Stade 2 | Internationale | Division internationale | Extension | Pays d'origine | Expatriation des cadres du pays d'origine | Centralisé Top-down |
| Stade 3 | Multinationale | Structure par zones géographiques | Adaptation | Plusieurs pays | Nationaux des pays à forte implantation | Décentralisé Bottom-up |
| Stade 4 | Globale | Structure matricielle | Extension Adaptation Création | Intégration internationale | Personnel plus compétent, indépendamment de sa nationalité | Intégré et interactif |

ANNEXE 5 : LES QUATRE STADES DE DEVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE SELON J.M. DE LEERSNYDER (suite)

| | Type d'entreprise | Communication | Comportement | Développement de nouveaux produits | Politique financière |
|----------------|-------------------|--|-----------------------------|--|--|
| Stade 1 | Nationale | | | Nouveaux produits développés pour satisfaire la demande dans le pays d'origine | |
| Stade 2 | Internationale | Du haut vers le bas | Prévisible | | Repose sur le marché financier du pays d'origine |
| Stade 3 | Multinationale | Autonomie plus ou moins grande | Prévisible | Nouveaux produits développés pour satisfaire la demande dans le pays d'origine | Chaque entité utilise les ressources financières du marché local |
| Stade 4 | Globale | Echange d'information et d'expérience tous azimuts | En fonction de la situation | Nouveaux produits développés pour satisfaire la demande dans le pays d'origine | Optimisation mondiale |

| | Type d'entreprise | Politique de production | Politique d'investissement | Type de partenariat | Mesure de la performance |
|----------------|-------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| Stade 1 | Nationale | | Utilisation exclusive des ressources du pays d'origine | Accords de licence pour exploiter la technologie et le savoir-faire | |
| Stade 2 | Internationale | A partir du pays d'origine | | | Part de marché dans le pays d'origine |
| Stade 3 | Multinationale | Production locale pour servir les marchés locaux | Collecte de fonds dans chaque pays | Joint-ventures pour servir les marchés avec les partenaires | Part de marché dans chaque pays |
| Stade 4 | Globale | A partir des sources de production les moins chères pour servir le marché mondial | Investissements croisés, transferts de fonds pour réaliser des objectifs internationaux | Partenariats internationaux, alliances | Part du marché mondial |

ANNEXE 6 :
GRILLE D'ENTRETIEN

GRILLE D'ENTRETIEN

Nous allons commencer par des questions d'ordre général dans le cadre des entreprises de grande et moyenne distribution :

- **Q1.** Parlons des entreprises de distribution, quels sont selon votre avis, les indicateurs de solidité ou de fragilité les plus importants ?

- **Q2.** Au cours des dix dernières années, que voyez-vous comme changements importants dans le secteur de la distribution ? (en France)
 - concernant le consommateur
 - le marché français
 - la mondialisation, les fusions, alliances au niveau mondial
 - ↪ comment le distributeur voit-il cela ?
 - ↪ Quels changements voyez-vous depuis l'ouverture du Marché Unique ?
 - ↪ Quelles sont les conséquences sur l'ensemble du secteur ?
 - ↪ Quelles ont été les conséquences de ces changements sur votre entreprise (groupe) ?
 - ↪ Quelles actions ont été menées par votre entreprise (groupe) pour y faire face ?

- **Q3.** A quelle date remonte votre première internationalisation ? Pourquoi ? (un événement particulier ?)

- **Q4.** Quelle image avez-vous de l'internationalisation ? Aviez-vous toujours eu la même vision ?

- **Q5.** Qu'est ce qui motive principalement votre entreprise (groupe) à investir à l'étranger ?
 - ↪ Est-ce que vous pensez que l'image des produits français à l'étranger a facilité l'internationalisation du distributeur français ?
 - ↪ Est-ce qu'il y a d'autres facteurs intervenants ?

- **Q6.** Pensez-vous que les dirigeants de votre entreprise (groupe) soient par rapport à l'internationalisation de votre groupe à l'étranger :
 - Plutôt réticents
 - Plutôt favorables
 - Plutôt neutres
 - ↪ La décision est-elle prise par un conseil d'administration ?

- **Q7.** Quel est le mode de développement de votre entreprise (groupe) en France ? Pourquoi ?

- **Q8.** Quel est le mode dominant de l'implantation de votre entreprise (groupe) à l'étranger ?
(Rachat, création, franchise, joint-venture...)
 - ↳ Quels sont les éléments influant sur ce choix ?
 - ↳ Par quels moyens financiers (autofinancement, crédits, prêts, ...) ?

- **Q9.** Niveau de contrôle par l'entreprise (le groupe) des filiales à l'étranger : (majoritaire, minoritaire).
 - ↳ Raisons d'un contrôle à 100 %
 - ↳ Raisons d'une joint-venture
 - ↳ Raisons d'une franchise

- **Q10.** Est-ce que vous avez eu un problème particulier dans un pays étranger ? (Agences ou filiales vendues, raisons de ces ventes.)
 - ↳ Est-ce qu'il y a un pays où ça marche très bien ? Pourquoi ?

- **Q11.** Quelle est la zone géographique préférée de l'entreprise (groupe) pour son implantation ?
 - ↳ Qu'est ce qui motive ce choix ?

- **Q12.** Quelles sont vos perspectives d'ouverture nouvelles ? Avez-vous d'autres objectifs géographiques ? D'autres zones où vous prévoyez de vous installer ?

- **Q13.** Pensez-vous que les pays du Maghreb susciteraient quelque intérêt chez le distributeur français ? Quels critères peuvent-ils présenter et qui peuvent susciter une importance chez le distributeur français ? Quels critères voyez-vous manquants ?

Quelques questions générales pour compléter cette entrevue :

- **Q14.** Quels sont les principaux objectifs (priorités futures de croissance) de votre entreprise (groupe) ? (l'international)
 - Dans l'avenir immédiat
 - A moyen et à long terme
 - Concernant la concurrence ?

- **Q15.** Est-ce qu'il y a eu un changement dans les objectifs de l'entreprise (le groupe) ces dernières années ? (des objectifs non prévus et qui sont passés en priorité). Si oui,
 - Lesquels ?
 - Considérez-vous ces changements très importants ?
 - Quelles sont les causes ou origines de ces changements ?

- **Q16.** Pensez-vous que votre chiffre d'affaires à l'international puisse dépasser un jour celui réalisé en France ?

- **Q17.** Pensez-vous qu'une taille critique soit nécessaire pour une entreprise pour son développement à l'étranger ? pour sa survie ?
 - ↳ Pensez-vous qu'un rapport de taille puisse protéger le distributeur d'une OPA ?
 - ↳ Quels avantages voyez-vous à avoir ou acquérir une taille critique pour un distributeur ?

- **Q18.** Comment peut un distributeur, à votre avis, acquérir une expérience internationale ?
 - Par le nombre de magasins à l'étranger ?
 - Par la date de la 1^{ère} implantation ?
 - Par le contrôle majoritaire des magasins ?
 - ↳ Quels avantages donne l'expérience internationale au distributeur français ?

- **Q19.** Quels groupes ou enseignes seront selon vous, présents sur le marché dans les années à venir et pourquoi ?

- **Q20.** Est-ce qu'il y a une question que vous voyez pertinente et dont je n'ai pas parlé ?

- **Q21.** Y a-t-il des documents que je pourrai consulter ?

ANNEXE 7 :
QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

I. VOTRE ENTREPRISE. GENERALITES

I.1. RENSEIGNEMENTS DE BASE :

Nom de l'entreprise :

Siège :

Tel/fax :

Forme juridique :

Activité principale :

Date de création :

Date de la première implantation à l'étranger :

Chiffre d'affaires 1999 :

Part du résultat net à l'étranger (en %) :

I.2. Format de l'entreprise.

I.2.1. Origine de l'entreprise : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Succursaliste | <input type="checkbox"/> Grand magasin | <input type="checkbox"/> Magasin populaire |
| <input type="checkbox"/> Grande surface spécialisée | <input type="checkbox"/> Grande surface à dominante alimentaire | <input type="checkbox"/> VPC |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | | |

I.2.2. Forme actuelle de l'entreprise : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Succursaliste | <input type="checkbox"/> Grand magasin | <input type="checkbox"/> Magasin populaire |
| <input type="checkbox"/> Grande surface spécialisée | <input type="checkbox"/> Grande surface à dominante alimentaire | <input type="checkbox"/> VPC |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | | |

I.3. Effectif de l'entreprise.

I.3.1. Effectif de l'entreprise en France : (cochez la case correspondante)

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Moins de 10.000 | <input type="checkbox"/> De 10.000 à 50.000 | <input type="checkbox"/> De 50.001 à 100.000 | <input type="checkbox"/> Plus de 100.000 |
|--|---|--|--|

I.3.2. Effectif de l'entreprise à l'étranger : (cochez la case correspondante)

- | | | | |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Moins de 10.000 | <input type="checkbox"/> De 10.000 à 50.000 | <input type="checkbox"/> De 50.001 à 100.000 | <input type="checkbox"/> Plus de 100.000 |
|--|---|--|--|

I.4. Chiffre d'affaires de l'entreprise.

I.4.1. Chiffre d'affaires total de l'entreprise (en milliards de francs) : (cochez la case correspondante)

- | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Moins de 10 | <input type="checkbox"/> De 10 à 50 | <input type="checkbox"/> De 51 à 100 | <input type="checkbox"/> Plus de 100 |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|

I.4.2. Chiffre d'affaires à l'étranger (en pourcentage du chiffre d'affaires total) : (cochez la case correspondante)

- | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Moins de 10% | <input type="checkbox"/> De 10% à 20% | <input type="checkbox"/> De 21% à 50% | <input type="checkbox"/> Plus de 50% |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|

II. LE DEVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE

II.1. Niveau d'investissement consacré au développement international (en pourcentage du chiffre d'affaires total) :

(cochez la case correspondante)

- Moins de 10% De 10% à 20% De 21% à 50% Plus de 50%

II.2. Nombre de filiales à l'étranger : (cochez la case correspondante)

- Inférieur à 5 Entre 5 et 10 Entre 11 et 50 Supérieur à 50

II.3. Types de surfaces de vente.

II.3.1. Vos surfaces de vente en France sont de type : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- Hypermarché Supermarché Grande surface spécialisée Grand magasin VPC
 Magasin populaire Maxidiscompte Autres (précisez) :

II.3.1.1. Vos concurrents en France sont de type : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- Hypermarché Supermarché Grande surface spécialisée Grand magasin VPC
 Magasin populaire Maxidiscompte Autres (précisez) :

II.3.2. Vos surfaces de vente à l'étranger sont de type : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- Hypermarché Supermarché Grande surface spécialisée Grand magasin VPC
 Magasin populaire Maxidiscompte Autres (précisez) :

II.3.2.1. Vos concurrents à l'étranger sont de type : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- Hypermarché Supermarché Grande surface spécialisée Grand magasin VPC
 Magasin populaire Maxidiscompte Autres (précisez) :

II.4. Nombre de pays où vous êtes implanté : (cochez la case correspondante)

- 1 Entre 2 et 5 Entre 6 et 10 Supérieur à 10

II.5. Rythme d'ouvertures de filiales à l'étranger par période de trois (03) ans : (cochez la case correspondante)

- Entre 0 et 1 Entre 2 et 5 Entre 6 et 10 Plus de 10

II.6. Mode développement de votre entreprise.

II.6.1. Mode le plus fréquent de développement en France les dix (10) dernières années : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- Création Rachat Fusions-alliances Autres (précisez) :

II.6.2. Mode le plus fréquent d'implantation l'étranger (en général) : (cochez la case correspondante)

- Succursale Filiale Joint-venture Franchise Autres (précisez) :

II.6.3. Les raisons de ce choix (concernant le mode d'implantation à l'étranger) : (cochez trois (03) cases au maximum numérotées de 1 à 3 par ordre d'importance)

II.6.3.1. Les raisons qui vous poussent à opter pour une création :

- Pas de partenaire possible Préserver l'indépendance et la notoriété de l'enseigne
 Impossibilité de partenariat dans ce métier Eviter les problèmes de restructuration
 Manque d'entreprises à acquérir Réglementation d'ouverture facile
 Entreprises locales trop onéreuses L'entreprise connaît suffisamment le marché
 L'entreprise dispose d'une importante expérience internationale
 Autres (précisez) :

II.6.3.2. Raisons pour un rachat :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pénétrer rapidement le marché | <input type="checkbox"/> Réglementation d'ouverture difficile |
| <input type="checkbox"/> Profiter d'un prix avantageux | <input type="checkbox"/> Connaissances faibles du marché |
| <input type="checkbox"/> Profiter du savoir-faire de l'entreprise rachetée | <input type="checkbox"/> Marché à concurrence vive |
| <input type="checkbox"/> Eviter qu'un concurrent ne réalise l'acquisition | |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |
-

II.6.3.3. Raisons pour une franchise :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entreprises locales trop onéreuses | <input type="checkbox"/> Réduire les coûts d'implantation |
| <input type="checkbox"/> Réglementation d'ouverture difficile | <input type="checkbox"/> Diminuer les risques |
| <input type="checkbox"/> Ne pas s'engager immédiatement | <input type="checkbox"/> Difficultés d'accès au marché |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |
-

II.6.3.4. Raisons pour une joint-venture :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pénétrer rapidement le marché | <input type="checkbox"/> Profiter de la connaissance du marché par le partenaire |
| <input type="checkbox"/> Diminuer les risques et les frais de gestion | <input type="checkbox"/> Réglementation d'ouverture difficile |
| <input type="checkbox"/> Réduire le coût d'implantation | <input type="checkbox"/> Difficultés d'accès au marché |
| <input type="checkbox"/> Ne pas s'engager immédiatement | <input type="checkbox"/> Préférence pour l'alliance dans les autres métiers (cas de la diversification) |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |
-

II.6.3.4.a. Dans ce cas là (la joint-venture), les critères de choix du partenaire les plus importants seraient : (cochez la case correspondante)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moyens financiers importants | <input type="checkbox"/> Ancienneté d'implantation dans la région |
| <input type="checkbox"/> Part de marché importante | <input type="checkbox"/> Ce serait une entreprise locale internationale |
| <input type="checkbox"/> Présence d'un nombre important de cadres | <input type="checkbox"/> Ce serait une entreprise étrangère implantée depuis longtemps dans la région |
| <input type="checkbox"/> Leader sur le marché | |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |
-

II.6.3.4.b. Le contrôle serait dans ce cas : (cochez la case correspondante)

- majoritaire Egal (50/50) Minoritaire Autres (précisez) :

II.6.3.4.c. L'usage de l'enseigne serait dans ce cas : (cochez la case correspondante)

- L'enseigne de l'entreprise L'enseigne du partenaire Une enseigne commune
- Autres (précisez) :

II.7. Structure d'achat à l'étranger (qui sont vos fournisseurs) ? (cochez la case correspondante)

- Fournisseurs du pays d'origine Fournisseurs du pays d'accueil Centrale d'achat européenne
- Autres (précisez) :

II.8. Par quels moyens votre entreprise se développe-t-elle à l'étranger ? (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- Autofinancement Prêts et crédits Autofinancement + crédits
- Alliance Autres (précisez) :

III. VOTRE ENTREPRISE ET L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

III.1. Au sein de votre entreprise, est ce que vous avez ressenti des changements pour les facteurs suivants (durant les dix dernières années) ? (entourez les cases correspondantes)

1. Beaucoup diminué 2. Un peu diminué 3. N'a pas changé 4. Un peu augmenté 5. Beaucoup augmenté

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Le volume d'activité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L'effectif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Le chiffre d'affaires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La productivité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Le nombre de magasins en France | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Le nombre de magasins à l'étranger | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Le nombre de produits nouveaux proposés à la clientèle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Le niveau de demande du consommateur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Le niveau d'exigence du consommateur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autres (précisez) : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III.2. Qu'est ce qui motive principalement votre entreprise à investir à l'étranger ? (choisissez trois (03) cases au maximum numérotées de 1 à 3 par ordre d'importance)

III.2.1. Facteurs liés au pays d'origine :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Une forte concurrence sur le territoire national | <input type="checkbox"/> Augmentation du niveau d'exigence du consommateur français |
| <input type="checkbox"/> Réglementation nationale difficile | <input type="checkbox"/> Une progression plus rapide sur les marchés émergents |
| <input type="checkbox"/> Saturation du marché national | <input type="checkbox"/> Eviter les coûts de transport liés à l'exportation |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |

III.2.2. Facteurs liés au pays d'accueil :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Un intérêt soudain pour une région | <input type="checkbox"/> La recherche de nouveaux marchés à forte croissance |
| <input type="checkbox"/> La crainte de perdre un marché | <input type="checkbox"/> Gagner des économies d'échelle |
| <input type="checkbox"/> La recherche d'un savoir-faire | <input type="checkbox"/> Une conjoncture plus favorable que sur le marché national |
| <input type="checkbox"/> La recherche d'opportunités d'investissement | <input type="checkbox"/> Une main d'œuvre plus avantageuse |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |

III.2.3. Facteurs liés à l'entreprise :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Métiers par essence internationaux | <input type="checkbox"/> Atteindre une taille importante |
| <input type="checkbox"/> Un effet d'entraînement des enseignes | <input type="checkbox"/> Se rapprocher du client |
| <input type="checkbox"/> L'image de l'entreprise internationale | <input type="checkbox"/> Se diversifier géographiquement |
| <input type="checkbox"/> La présence d'un grand intérêt, chez l'un des dirigeants de l'entreprise pour l'investissement à l'étranger | |
| <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | |

III.3. Quelle est la zone préférée par l'entreprise pour son implantation à l'étranger : (cochez la (ou les) case (s) correspondante (s))

- | | | | | |
|--|--|--|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Europe | <input type="checkbox"/> Amérique latine | <input type="checkbox"/> Amérique du Nord | <input type="checkbox"/> Japon | <input type="checkbox"/> Afrique |
| <input type="checkbox"/> Afrique du Nord | <input type="checkbox"/> Moyen Orient | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) : | | |

III.4. Quels sont les principaux critères de choix du pays : (veuillez indiquer le degré d'importance que vous accordez à chaque critère).

1. Très faible importance 2. Faible importance 3. Moyenne importance 4. Forte importance 5. Très forte importance

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| La proximité géographique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La proximité culturelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La langue | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pays avec beaucoup de grandes villes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pays à forte population | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pays à concurrence faible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La stabilité politique, économique, sociale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pays à réglementation facile | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Un coût de main d'œuvre avantageux | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Un pouvoir d'achat élevé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Une priorité pour l'Europe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Une priorité pour les pays développés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autres (précisez) : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III.5. Pensez-vous vous implanter un jour en Algérie ? (cochez la case correspondante)

- C'est déjà le cas Oui, prochainement Probablement
 Je ne pense pas Non Ne sais pas

III.5.1. Quels facteurs pensez-vous influençant votre implantation en Algérie ? (veuillez indiquer le degré d'influence que vous accordez à chaque facteur).

1. Très faible influence 2. Faible influence 3. Moyenne influence 4. Forte influence 5. Très forte influence

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Instabilité politique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pouvoir d'achat limité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Culture différente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Réseau commercial pas assez développé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Législation difficile | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moyens de transport pauvres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mentalité différente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pas assez de grandes villes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Marché à accès difficile | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La langue | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La religion | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Des taxes importantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L'arabisation du secteur administratif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autres (précisez) : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III.6. Depuis trois (03) ans, les principaux objectifs de votre entreprise sont : *(situez votre réponse sur l'axe suivant)*

1. Très faible importance 2. Faible importance 3. Moyenne importance 4. Forte importance 5. Très forte importance

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Améliorer la rentabilité, réduire les coûts | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Améliorer le réseau de distribution | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Développer des coopérations | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se diversifier, entrer dans de nouveaux métiers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se diversifier géographiquement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Développer son internationalisation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Développer son leadership | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Développer ses positions dans les pays où l'entreprise est présente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fidéliser ses clients | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Augmenter sa taille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autres (précisez) : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III.7. position de l'entreprise.

III.7.1. Comment vous situez-vous au sein de la concurrence internationale ? *(cochez la case correspondante)*

- Leader Entre 2 et 5 Entre 6 et 10 Entre 11 et 50 Supérieur à 50 Ne sais pas

III.7.2. Comment pensez-vous être dans dix ans ? *(cochez la case correspondante)*

- Leader Entre 2 et 5 Entre 6 et 10 Entre 11 et 50 Supérieur à 50 Ne sais pas

III.8. Expérience internationale de l'entreprise : *(cochez la case correspondante)*

- Inférieure à 10 ans De 10 à 20 ans De 21 à 30 ans Supérieure à 30 ans

III.9. Pensez-vous que votre chiffre d'affaires à l'étranger puisse dépasser un jour celui réalisé en France ?

(cochez la case correspondante)

- C'est déjà le cas Oui, prochainement Probablement
 Je ne pense pas Non Ne sais pas

IV. VOS OIPNIONS

IV.1. Parmi les différentes actions ci-dessous qui peuvent être menées pour faire face à la concurrence, pouvez-vous indiquer si vous êtes d'accord ou en désaccord avec les propositions suivantes.

1. Pas du tout d'accord 2. Assez peu d'accord 3. Indécis 4. Assez d'accord 5. Tout à fait d'accord

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Instaurer des produits premier prix et MDD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fidéliser les clients par carte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fidéliser les clients par bons d'achat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Augmenter les services aux clients | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La diversification des activités | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La diversification géographique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'allier à de grands distributeurs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Augmenter sa taille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autres (précisez) : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV.2. A quoi associez-vous le terme « taille critique » dans le secteur de la distribution ? (cochez la case correspondante)

- Chiffre d'affaires supérieur à de francs Classement parmi les trois premiers distributeurs nationaux
 Le leadership Classement parmi les trois premiers distributeurs mondiaux
 Autres (précisez) :

IV.3. Selon votre avis, dans quelle mesure une taille critique est-elle importante pour les facteurs suivants ?

(Situez votre réponse sur l'axe suivant)

1. Très faible importance 2. Faible importance 3. Moyenne importance 4. Forte importance 5. Très forte importance

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| La survie de l'entreprise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atteindre le leadership | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fidéliser les clients | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Attirer de nouveaux clients | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L'image de l'entreprise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eviter les OPA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Avoir une capacité d'autofinancement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se diversifier géographiquement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Autres (précisez) : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV.4. Pour vous, l'internationalisation est : (choisissez trois (03) cases au maximum numérotées de 1 à 3 par ordre d'importance)

- Une nécessité Le seul moyen de se faire du profit
 Un atout Une occasion de réduire ses risques
 Une adaptation à la conjoncture mondiale Le seul moyen de réduire ses risques
 Un effet d'entraînement des enseignes Une occasion de progresser
 Une occasion de se faire du profit Le seul moyen de progresser
 Autres (précisez) :

IDENTIFICATION DU REpondANT

Nom :

Fonction :

Ancienneté dans l'entreprise :

Ancienneté à ce poste dans l'entreprise :

Commentaire (si vous avez un commentaire à faire sur ce questionnaire)

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **Abiassi A.**
Processus d'internationalisation : le cas des PME (approche monographique).
Thèse de doctorat en gestion dirigée par Jean Pierre Debourse, Lille, 1989.
- [2] **ADDA J.**
La mondialisation de l'économie. 1.Genèse.
Paris, La Découverte, 1996. 124p
- [3] **Albarello L. – Digneffe F. – Hiernaux J.P. – Maroy C. – Ruquoy D. – De Saint Georges P.**
Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales.
Paris, Armand Colin, 1995. 179p
- [4] **Andreff W.**
Les multinationales.
Paris, La Découverte, 1987,1990. 123p
- [5] **Andreff W.**
Les multinationales globales.
Paris, La Découverte, 1996. 119p
- [6] **Andreff W. – Masini J.**
Multinationales et développement : quelles perspectives ?
Paris, PUF, 1988. 218p
- [7] **Angers M.**
Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.
Québec, CEC Inc. 1996. 381p
- [8] **Ansion G.**
Sondages et statistiques.
Bruxelles, Ed. Labor, 1997. 216p
- [9] **Athénosy P.G. – Benzaquen N. – Chevalier A. – Grenèche-Chevalier F. – Hirsch G.**
S'implanter à l'étranger pour maîtriser le développement international.
Paris, ESF, 1983. 231p

- [10] **Barczyk D. – Evrard R.**
La distribution.
Paris, Nathan, 1997. 127p
- [11] **Bastin Ch. – Benzécri J.P. – Bourgarit Ch. – Cazes P.**
Pratiques de l'analyse des données 2. Abrégé théorique études de cas, modèle.
Paris, Bordas, 1980. 466p
- [12] **Baumert N. – Peslier M.**
Les métiers de la grande distribution.
Paris, les Editions d'organisation. 1996. 95p
- [13] **Benayed N.**
Carrefour stratégies et performances comparées des groupes.
Paris, Eurostaf, 1996. 103p
- [14] **Bénavent C.**
Méthodes quantitatives.
Cours de DEA 1996-1997.
- [15] **Benoun M. – Helies-Hassid M.L. – Alhadève M.**
Distribution acteurs et stratégies.
Paris, Economica, 1993. 372p
- [16] **Beaud S. – Weber F.**
Guide de l'enquête de terrain.
Paris, La Découverte, 1997. 327p
- [17] **Bialobos C.**
« Casino joue et gagne ».
Capital l'essentiel de l'économie n°90, mars 1999. p36-40
- [18] **Blanchet A. et al.**
L'entretien dans les sciences sociales.
Paris, Dunod, 1985. 289p

- [19] **Blanchet A. – Ghiglione R. – Massonnat J. – Trognon A.**
Les techniques d'enquête en sciences sociales.
Paris, Dunod, 1987. 197p
- [20] **Blanchet A. – Gotman A.**
L'enquête et ses méthodes : l'entretien.
Paris, Nathan, 1992. 125p
- [21] **Blanchet C.**
PPR Stratégies et performances comparées des groupes.
Paris, Eurostaf, 1997. 83p
- [22] **Bloss T. – Grossetti M.**
Introduction aux méthodes statistiques en sociologie.
Paris, PUF, 1999. 224p
- [23] **Blumenthal S.**
Statistique appliquée à la gestion en 11 questions et 120 exemples.
Paris, les Editions d'organisation, 1989. 194p
- [24] **Bonin B.**
Le monde des multinationales nature organisation rôle.
Paris, Les éditions d'organisation, 1987. 292p
- [25] **Bourguinat H.**
Internationalisation et autonomie de décision.
Paris, Economica, 1982. 562p
- [26] **Bournat P. - Montabord E.**
Commerce international.
Paris, Nathan, 1993. 316p
- [27] **Brudey N. – Ducrocq C.**
La distribution.
Paris, Vuibert, 1998. 215p

- [28] **Buckley P.J. – Mucchielli J.L.**
Multinational firms international relocation.
UK, US, Edward Elgar Publishing Limited, 1997. 255p
- [29] **Busino G.**
Sociologie des sciences et des techniques.
Collection Que Sais-Je. Paris, PUF. 1998. 127p
- [30] **Bussenault C. – Prelet M.**
Economie et gestion d'entreprise.
Paris, Vuibert, 1995. 221p
- [31] **Capul J.Y. – Meurs D**
Les grandes questions de l'économie internationale.
Paris, Nathan, 1990. 316p
- [32] **Cassel S. – Domin L. – Parot E.**
Les enjeux de la grande distribution en France et à l'étranger.
Mémoire dirigé par Grandin Pascal. ESC Lille, 1999. 97p
- [33] **Caves R.E.**
Multinational entreprise and economic analysis.
Second Edition. Cambridge University Press, 1996. 321p
- [34] **Chandler A.D.**
Stratégies et structures de l'entreprise.
Paris, les éditions d'organisation, 1989. 543p
- [35] **Charron D.**
Une introduction à la communication.
Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} éd.1991. 285p
- [36] **Chauchat H.**
L'enquête en psycho-sociologie.
Paris, PUF, 1985. 253p

- [37] **Chauchat H.**
Exercices corrigés méthodes d'enquête en psycho-sociologie.
Paris, Dunod, 1996. 200p
- [38] **Chetochine G.**
Quelle distribution pour 2020 les nouveaux enjeux du commerce. Les hypermarchés vont-ils disparaître ?
Paris, Liaisons, 1998. 191p
- [39] **Colla E.**
La grande distribution en Europe évolution des formules, des stratégies et des structures des entreprises.
Paris, Liaisons, 1997. 245p
- [40] **Colla E. – Dupuis M.**
Le défi mondial du bas prix stratégies pour les producteurs, les distributeurs, les pouvoirs publics.
Paris, Publi-Unions, 1997. 232p
- [41] **Combessie J.C.**
La méthode en sociologie.
Paris, La Découverte, 1996. 123p
- [42] **Cornet O.**
« Une stratégie à l'épreuve Carrefour avance ses pions en Asie ».
Le MOCI (Moniteur du Commerce International) n°1147, du 22 au 28/09/1994, p87-88 et 90
- [43] **Cosaert P.**
La France dans le monde et le monde en France.
Paris, Ellipses, 1996. 176p
- [44] **Courage S.**
« Les mousquetaires sont fatigués ».
Capital, l'essentiel de l'économie n°67, avril 1997. p38-44

- [45] **Cristofari J.F.**
« Promodès ».
Marketing magazine n°14, septembre 1996. p18
- [46] **Cristofari J.F.**
« Un groupe, une enseigne, Castorama ».
Marketing magazine n°19, mars 1997, p18-19
- [47] **Cristofari J.F.** (avec la collaboration de l'IFLS)
« Cora : un groupe, une enseigne ».
Marketing magazine n°24 du 24 octobre 1997. p26-27.
- [48] **Cristofari J.F.**
« Portrait d'enseigne : groupe Casino ».
Marketing magazine n°32, septembre 1998. p26-27
- [49] **Debabi M.**
La négociation des joint-ventures : variables clés et performances perçues (essai de mesure et modélisation).
Thèse de doctorat en gestion, dirigée par Jean Pierre Debourse. Lille, 1994.
- [50] **De Ketele J.M. – Roegiers X.**
Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interviews et d'études de documentation.
Bruxelles, De Boeck-Wesmael, 1993. 226p
- [51] **Delapierre M. – Milelli C.**
Les firmes multinationales : des entreprises au cœur d'industries mondialisées.
Paris, Vuibert, 1995. 191p
- [52] **Delas J.P.**
Economie contemporaine. Faits, concepts, théories.
Paris, Ed. Marketing, 1992. 207p
- [53] **De Leersnyder J.M.**
Marketing international.
Paris, Dalloz, 1986. 192p

- [54] **Desgardins B. – Lemaire J.P.** (coll.)
Développement international de l'entreprise le nouvel environnement international.
Sous la Direction de. Paris, Dunod, 1997. 279p
- [55] **De Singly F.**
L'enquête et ses méthodes. Le questionnaire.
Paris, Nathan, 1992. 127p
- [56] **Deumier F.**
« Croissance, avantage aux intégrés ».
Points de vente n°669, 15 janvier 1997. p20-21
- [57] **Deysine A. – Duboin J.**
S'internationaliser stratégies et techniques.
Paris, Dalloz, 1995. 795p
- [58] **Diabolos C. – Vey F. – Lillard N.**
« Les nouveaux du textile ».
Capital l'essentiel de l'économie n°52, janvier 1996. p42-59
- [59] **Dialobos C.**
« Casino joue et gagne ».
Capital l'essentiel de l'économie n°90, mars 1999. p36-40
- [60] **Diday E. – Lemaire J. – Pouget J. – Testu F.**
Eléments d'analyse de données.
Paris, Dunod, 1982. 464p
- [61] **Dodge Y.**
Statistique. Dictionnaire encyclopédique.
Paris, Dunod, 1993. 409p
- [62] **Dossmann D. – Pérodou G. – Renouvel D.**
Auchan-Carrefour : quelle politique à l'international ?
Mémoire dirigé par Bernard Schaeffer. ESC Lille, 1997-98.

- [63] **Dubouchet P.**
Méthodes des sciences sociales. Pour de nouvelles méthodes.
Lyon, L'Hermès, 2^{ème} éd. 1997. 135p
- [64] **Dubus A.**
Méthodes pratiques de traitement statistique en sciences humaines.
Arras, Presses Universitaires du Septentrion, 1998. 111p
- [65] **Dubus G. – Gadjia V. – Pelloux I.**
Le développement à l'international des groupes de grande distribution.
Mémoire dirigé par Jean Pierre Debourse, ESC Lille, 1997-1998.
- [66] **Ducrocq C.**
Distribution alimentaire enjeux stratégiques et perspectives.
Paris, Dia Mart, Les Echos, 1996. 267p
- [67] **Dufour S. – Fortin D. – Hamel J.**
L'enquête de terrain en sciences sociales.
Montréal, St Martin, 1991. 283p
- [68] **Dunning J.H.**
International production and the multinational enterprise.
London, Allen and Unwin, 1981.
- [69] **Dunning J.H. – Kogut B. – Blomström M.**
Globalization of firms and the competitiveness of nations.
Bromley, Chartwell-Bratt, 1990. 106p
- [70] **Dunning J.H.**
Multinational enterprises and the global economy.
England, Wokingham, 1992. 687p
- [71] **Dupuy C. – Milelli C. – Savary J.**
Stratégies des multinationales.
Paris, La documentation française, 1991. 219p

- [72] **Dupuis M. – Toledano J.**
Distribution alimentaire : les défis de l'an 2000.
Série marketing Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Groupe ESCP. Cahier de recherche n°94/22
- [73] **Dupuy Y. – Martory B. – Lomi M. – Gespach F.**
Economie d'entreprise.
Paris, Nathan. 1992. 287p
- [74] **Durousset M.**
La mondialisation de l'économie.
Paris, Ellipses, 1994. 176p
- [75] **Eveno R. – Vidal J.P.**
« La mondialisation de la grande distribution ».
Les problèmes économiques n° 2488, 02 octobre 1996. p17-25
- [76] **Fabre G.**
Le défi de la distribution.
Paris, Dalloz, 1989. 333p
- [77] **Fauveau J.C.**
Le monde de la distribution les grands groupes, les enseignes, le classement des centrales.
Noisiel, Les Presses du management, 1991. 210p
- [78] **Fauveau J.C.**
Le monde de la distribution 1995, les 100 plus grands groupes et leurs implantations européennes. Annuaire des enseignes et centrales d'achat.
Les Presses du Management, 1995. 306p
- [79] **Férréol G. – Deubel P.**
Méthodologie des sciences sociales.
Paris, Armand Colin, 1993. 192p
- [80] **Fortin M.F.**
Le processus de la recherche de la conception à la réalisation.
Québec, Décarie, 1996. 379p

- [81] Fraysse B.
« Crise de croissance chez Pinault ».
L'essentiel du management n°43, septembre 1998. 1p
- [82] **Freyssinet-Dominjon J.**
Méthodes de recherche en sciences sociales.
Paris, Monchrestien, 1997. 356p
- [83] **Gastaldi D.**
« PME-PMI et développement international ».
Direction et gestion des entreprises n° 158, 2^{ème} trimestre 1996 p 31-40.
- [84] **Gaudard J.P. – Rouaud P.O.**
« Les industriels dans le sillage de distribution à l'international ».
L'usine nouvelle n°2590, du 10 au 16-04-1997, p32-34
- [85] **Ghiglione R. – Matalon B.**
Les enquêtes sociologiques théories et pratique.
Paris, Armand Colin, 1977, 1998. 301p
- [86] **Giard V.**
Statistique appliquée à la gestion avec exercices corrigés et utilisation d'Excel.
Paris, Economica, 1995. 552p
- [87] **Gordon M.**
Guide d'élaboration d'un projet de recherche méthodes en sciences humaines.
Canada, Presses de l'Université de Laval, 1988. 2^{ème} éd. 119p
- [88] **Grais B.**
Méthodes statistiques.
Paris, Dunod, 1992. 3^{ème} édition. 401p
- [89] **Grawitz M.**
Méthodes des sciences sociales.
Paris, Dalloz, 2^{ème} éd. 1996. 920p

- [90] **Grosdidier M.**
Outils mathématiques de gestion. 1^{ère} et 2^{ème} année.
Paris, Foucher, 1996. 479p
- [91] **Guibert J. – Jumel G.**
Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales.
Paris, Armand Colin/Masson, 1997. 216p
- [92] **Guichard C. – Chavet A. – Domachowski R.**
Casino cent ans 1898-1998.
Veauce (Loire), Graphite développement, 1998. 241p
- [93] **Guillochon B.**
La France contemporaine une approche d'économie descriptive.
Paris, Economica, 1986. 471p
- [94] **Guillochon B.**
Economie internationale.
Paris, Dunod, 1998. 245p
- [95] **Harvatopoulos Y. – Livian Y.F. – Sarnin P.**
L'art de l'enquête guide pratique.
Paris, Eyrolles, 1989. 137p
- [96] **Haquet C.E.**
« Bricolage : une croissance contre vents et marchés ».
Courrier Cadres n°1174, 27/09/1996. p26-29
- [97] **Hatem F. – Tordjman J.D.**
La France face à l'investissement international.
Paris, Economica, 1995. 373p
- [98] **Hennart J.F. – Larimo J.**
The impact of culture on strategy of multinational enterprises. Does national origin affect ownership decisions ?
Finland, Vaasan Yliopisto Vaaser, 1995. 36p

- [99] **Henner H.F.**
Commerce international.
Paris, Montchrestien, 1992. 2^{ème} édition. 324p
- [100] **Herman J.**
Analyse des données qualitatives. Méthode + programmes. Traitement d'enquêtes, modèles multivariés.
Paris, Masson, 1986. 183p
- [101] **Herman J.**
Analyse des données qualitatives. Méthode + programmes. Traitement d'enquêtes, modèles multivariés.
Paris, Masson, 1986. 183p
- [102] **Hoin F.**
Grande distribution. Les enjeux de la marque.
Thèse professionnelle dirigée par Christophe Bredillet. ESC Lille, 1997. 109p
- [103] **Huberman A.M. – Miles M.B.**
Analyse des données qualitatives recueil de nouvelles méthodes.
Bruxelles, De Boeck-Wesmael, 1991. 480p
- [104] **Hugonnier B.**
Investissements directs coopération internationale et firmes multinationales.
Paris, Economica, 1984.343p
- [105] **Humbert M.**
Investissement international et dynamique de l'économie mondiale.
Paris, Economica. 1990. 645p
- [106] **Igalens J. – Roussel P.**
Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines.
Paris, Economica, 1998. 207p
- [107] **Jacquemot P.**
La firme multinationale une introduction économique.
Paris, Economica, 1990. 281p

- [108] **Jambu M.**
Méthodes de base de l'analyse des données.
Paris, Eyrolles, 1999. 712p
- [109] **Javeau C.**
L'enquête par questionnaire manuel à l'usage du praticien.
Paris, les Editions d'Organisation. 4^{ème} éd. 1992, 158p
- [110] **Jayet H.**
Analyse spatiale quantitative. Introduction.
Paris, Economica, 1994. 301p
- [111] **Kaufmann J.C.**
L'entretien compréhensif.
Paris, Nathan, 1996. 127p
- [112] **Kaufmann P.**
Statistique information estimation tests.
Paris, Dunod, 1994. 301p
- [113] **Kerrad M. – Brochard M.**
Grande distribution mode d'emploi.
Paris, Ed. Chotard & Associés, 1990. 95p
- [114] **Lahille E.**
Au-delà des délocalisations, globalisation et internationalisation des firmes.
Paris, Economica, 1995. 161p
- [115] **Langouet G. – Porlier J.C.**
Pratiques statistiques en sciences humaines et sociales.
Paris, ESF, 1989. 227p
- [116] **Laveault D. – Grégoire J.**
Introduction aux théories de tests en sciences humaines.
Paris, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1997. 336p

- [117] **Lebart L. – Morineau A. – Fenelon J.P.**
Traitement des données statistiques méthodes et programmes.
Paris, Dunod, 1982. 2^{ème} édition. 510p
- [118] **Lecaillon J.D. – Lepage J.M. – Ottavi C.**
Economie du monde contemporain.
Paris, les Editions d'organisation, 1996. 283p
- [119] **Lecoq F.**
« Leroy Merlin : accélération à l'international ».
Le MOCI n°1300, 28 août 1997. p75
- [120] **Lediascorn Y. – Blondeel D.**
Le nouveau désordre économique mondial le capitalisme et ses crises.
Paris, Ellipses-Marketing, 1995. 208p
- [121] **Lemaire J.P. – Petit G. coll.**
Développement international de l'entreprise stratégie d'internationalisation.
Paris, Dunod, 1997. 370p
- [122] **Lessassy Koumou L.**
L'internationalisation des firmes de distribution modes d'implantation et stratégies marketing à l'étranger, cas des distributeurs français.
Thèse de doctorat en gestion dirigée par Marc Filser, Dijon, 1993.
- [123] **Lindert P.H.**
Economie internationale.
Paris, Economica, 1989. 881p
- [124] **Loubet Del Bayle J.L.**
Introduction aux méthodes des sciences sociales.
Toulouse, Privat, 1989. 240p
- [125] **Lupieri S.**
« Leroy Merlin, Castorama... la lutte pour l'espace vital ».
Enjeux Les Echos n°118, octobre 1996. p100-101.

- [126] **Mace G.**
Guide d'élaboration d'un projet de recherche.
Bruxelles, De Boeck Wesmael, 1991. 119p.
- [127] **Martinet A.C.**
Epistémologie et sciences de gestion.
Paris, Economica, 1990. 249p
- [128] **Michalet C.A.**
La multinationalisation des entreprises françaises.
Paris, Guathier-Villars, 1973. 210p
- [129] **Michalet C.A.**
« Pourquoi les entreprises deviennent-elles multinationales ? le cas français ».
Paris, Ed. du CNRS, 1973.
- [130] **Michalet C.A. – Delapierre M. – Madeuf B. – Ominami C.**
Nationalisations et internationalisation stratégies des multinationales françaises dans la crise.
La découverte, 1983.
- [131] **Michalet C.A.**
Le capitalisme mondial.
Paris, PUF, 1998. 368p
- [132] **Millet G. – Dorra H.**
Comment mener un entretien individuel.
Paris, Dunod, Bordas, 1990. 134p
- [133] **Moati P.**
« L'internationalisation de la grande distribution alimentaire française ».
Humanisme et entreprise n°192, avril 1992 p49-63. Cahiers du centre d'Etudes et de recherches.
- [134] **Molle P.**
Le commerce et la distribution en Europe.
Paris, Liaisons, 1992. 167p

- [135] **Moreau P.**
La mondialisation.
Collection Que sais-je. Paris, PUF, 1997. 127p
- [136] **Moscarola J.**
Enquêtes et analyse de données avec le Sphinx.
Paris, Vuibert, 1990. 309p
- [137] **Mouchot C.**
Introduction aux sciences sociales et à leurs méthodes.
Presses Universitaires de Lyon, 1986. 320p
- [138] **Mouchot C.**
Méthodologie économique.
Paris, Hachette, 1996. 318p
- [139] **Mucchielli A.**
Les méthodes qualitatives.
Collection Que Sais-Je. Paris, PUF, 1991. 127p
- [140] **Mucchielli J.L.**
Relations économiques internationales.
Paris, Hachette, 1994. 143p
- [141] **Mucchielli J.L.**
Multinationales et mondialisation.
Paris, Ed. du Seuil, 1998. 373p
- [142] **Munger R.**
Relations économiques internationales.
Etudes vivantes, 1991.
- [143] **Nehme C.**
Stratégies commerciales et techniques internationales.
Paris, les Editions d'organisation, 1992. 269p

- [144] **Nicolas C.**
Guide des grandes enseignes européennes (les chiffres clés de la distribution en Europe).
Paris, Eco.dis, 216p
- [145] **Opigez P.**
Méthodes quantitatives.
Cours de DEA,1996-1997.
- [146] **Oualidi H.**
Contribution à une théorie de l'entreprise.
Thèse de doctorat en gestion, dirigée par Jean Pierre Debourse. Lille, 1992. 486p
- [147] **Ouellet A.**
Processus de recherche : une introduction à la méthodologie de recherche.
Presses Universitaires du Québec, 1994. 276p
- [148] **Parianté S.**
Rentabilité comparée des grands distributeurs français et britanniques.
Présentation lors du symposium international sur le commerce de détail qui s'est tenu à Montréal du 1^{er} au 3 septembre 1993. Paris, Institut du commerce et de la consommation, décembre 1993. 29p
- [149] **Parodi M. – Simler B. – Beitone A.**
L'économie et la société française au second du XX^{ème} siècle.
Paris, Armand Colin, 1994. 483p
- [150] **Paulet J.P.**
La mondialisation.
Paris, Armand Colin, 1998. 95p
- [151] **Pébereau M.**
La politique économique de la France : les relations économiques financières et monétaires internationales.
Paris, Armand Colin, 1990. 555p

- [152] **Pettigrew D. – Saint Martin N.** (avec la participation de).
La gestion de la distribution.
Montréal, Québec, Ed. Gaëtan Morin , 1987. 165p
- [153] **Piret A. – Nizet J. – Bourgeois E.**
L'analyse structurale une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines.
Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1996. 173p
- [154] **Poisson Y.**
La recherche qualitative en éducation.
Presses Universitaires du Québec, 1990. 174p
- [155] **Poissonnier A.**
Les fusions-acquisitions dans la grande distribution. Grandir dans un contexte de globalisation de l'économie.
Mémoire de Mastère d'Audit-Contrôle de gestion par Pascal Grandin. ESC Lille, 1999. 94p
- [156] **Priouret R.**
La France et le management.
Paris, Denoël, 1968. 411p
- [157] **Quivy R. – Van Compenhoudt L.**
Manuel de recherche en sciences sociales.
Paris, Dunod, 1995. 287p
- [158] **Regniault F.**
Promodès du pré carré normand au commerce sans frontières.
Paris, Lec Ed., 1997. 80p
- [159] **Richet X.** Sous la coordination de.
Grands problèmes économiques.
Paris, Hachette. 1995. 333p
- [160] **Rouah M.**
Promodès stratégies et performances comparées des groupes.
Paris, Eurostaf, 1996. 77p

- [161] **Rouanet H. – Le Roux B. – Bert M.C.**
Statistiques en sciences humaines procédures naturelles.
Paris, Dunod, 1987. 232p
- [162] **Roweyran J.C.**
Mémoires et thèses. L'art et les méthodes.
Paris, Maisonneuve et Larose, 1994. 197p
- [163] **Rugman A.M.**
The theory of the multinational enterprises : the selected scientific papers.
Cheltenham, Elgar Ed., 1996. 291p
- [164] **Sachwald F.**
Les défis de la mondialisation, innovation et concurrence.
Paris, Masson, 1994. 498p
- [165] **Salaün F.**
Stratégies et nouvelles formes de concurrence.
Cahiers de prospective. Paris, Intereditions, 1994.
- [166] **Sandretto R.**
Le commerce international.
Paris, Armand Colin, 1991. 191p
- [167] **Saporta G.**
Problèmes analyse des données et statistique.
Paris, Ed. Technip, 1990. 493p
- [168] **Sato R. – Ramachandran R.V. – Kazuo M.**
Global competition and integration.
Boston, Kluwer Academic Publishers, 1999. 594p.
- [169] **Savary J.**
Les multinationales françaises.
Paris, PUF, 1981. 244p

- [170] **Schärli A. – Blanc O.**
Faire parler les chiffres. La statistique descriptive au service de la gestion.
Besançon, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1997. 315p
- [171] **Schumpeter J.A.**
Histoire de l'analyse économique.
Paris, Gallimard, 1983. 3 volumes.
- [172] **Séroussi R.**
La faim des multinationales.
Paris, Les Presses du management, 1995.
- [173] **Sicot D. – Vatimbella A.**
La distribution.
Paris, Syros, Alternatives. 1990. 167p
- [174] **Teece D.J.**
Economic performance and the theory of the firm.
Great Britain, Bookcraft Ltd, 1998. 640p
- [175] **Tersen D. - Bricout J.L.**
L'investissement international.
Paris, Armand Colin, 1996. 249p
- [176] **Teulon F.**
La nouvelle économie mondiale.
PUF, 1993.
- [177] **Thiétart R.A.** (et Coll.)
Méthodes de recherche en management.
Paris, Dunod, 1999. 535p
- [178] **Turbat E.**
Casino stratégies et performances comparées des groupes.
Paris, Eurostaf, 1997. 73p

- [179] **Usunier J.C. – Easter By-Smith M. – Thorpe R.**
Introduction à la technique en gestion.
Paris, Economica, 1993. 233p
- [180] **Venon C.**
La libéralisation financière et le SME.
Mémoire de DEA en économie appliquée. Ss la direction de P.Maillet. Lille, 1987-1988.
- [181] **Vigezzi M.**
Eléments de méthodologie pour économistes.
Presses Universitaires de Grenoble. 1993. 109p
- [182] **Vigny J.**
La distribution structure et pratiques.
Paris, Dalloz, 1994. 236p
- [183] **Wacheux F.**
Méthodes qualitatives et recherche en gestion.
Paris, Economica, 1996. 290p
- [184] **Williamson J. – Milner C.**
The world economy. A textbook in international economics.
Britain, University Prs Great, 1991. 461p
- [185] **Williamson O.E.**
Markets and hierarchies analysis and antitrust implications.
New York, The free Press, 1975. 286p
- [186] **Williamson O.E. – Sjöstrand S.E. – Johanson J.**
Perspectives of the economics of organization.
Sweden, Lund University Press, 1989. 80p
- [187] **Wonnacott T.H. – Wonnacott R.J.**
Statistique économie gestion sciences médecine (avec exercices d'application).
Paris, Economica, 1988. 790p

Grande et moyenne distribution en France monographies de 68 groupes. Direction du Commerce Extérieur. Montchristian. Paris, 1^{ère} et 2^{ème} édition, 1995, 1997.

Globalisation de la distribution « les facteurs de succès ». Actes du colloque Negocia du jeudi 02/12/1999 (Centre international de formation à la vente et à la négociation commerciale).

Rapport annuel des groupes.

LSA 1997-2000.

Les Echos 1997-2000.

Kompass et Bottin des entreprises.

Internet.