

L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises : quelles stratégies et quelles perspectives

Daniele Pederzoli

Professeur Associé – Rouen Business School

Adresse professionnelle
Boulevard Siegfried – BP 215
76825 Mont-Saint-Aignan Cedex

Adresse personnelle
14, rue des Houlettes
76750 Vieux Manoir

Téléphone 02 32825785
Fax 02 32825834
Tél portable 06 63397257
Adresse email daniele.pederzoli@groupe-esc-rouen.fr

Frédéric Tancrez

Responsable Communication – Fédération des Enseignes du Commerce Associé

Adresse professionnelle
77, rue de Lourmel
75015 Paris
Téléphone 01 44370200
Fax 01 44370202
Adresse email ftancrez@fca-commerce-associe.fr

L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises : quelles stratégies et quelles perspectives

Résumé

La dimension internationale est devenue incontournable pour toutes les entreprises de la distribution, mais l'arène mondiale n'est pas un terrain réservé aux grands groupes intégrés et franchisés. Dans cette étude, nous montrons que la majorité des groupements d'indépendants français sont déjà présents à l'international et une autre partie envisage d'y aller très prochainement. Les modalités de développement à l'international présentent des points en commun avec les autres types d'organisation, mais aussi des éléments spécifiques pour ce type d'entreprises. A travers l'analyse de 43 groupements français, nous arrivons à définir quatre typologies différentes pour l'internationalisation des distributeurs indépendants associés.

Mots clés : Internationalisation, distribution, coopératives, partenariats internationaux, réseaux, centrales d'achat.

Abstract

International dimension should be integrated into the strategy of all retail companies, but the international arena is not limited to multiples and franchise companies. In our research we show that a large majority of French voluntary groups are already either international or planning to go international in the short run. The internationalization model for voluntary groups shares some common elements with other kind of companies, when a certain number of specificities can be found. We have defined four different typologies of development through the analysis of 43 French voluntary group operations at the international level.

Key words: International retailing, voluntary groups, international alliances, international networks, buying groups.

Résumé managérial

La dimension internationale est devenue une composante essentielle de la stratégie des entreprises de la distribution depuis au moins deux décennies, suite aux mouvements de quelques entreprises leader et à la progressive intégration des marchés.

La grande majorité des recherches a pris en compte et analysé des entreprises qui appartiennent à deux grandes types d'organisations : les intégrés et les franchises.

Cette orientation des chercheurs risque d'oublier une partie importante du secteur, surtout dans un certain nombre de pays, les indépendants associés. Il s'agit d'entreprises souvent actives, elles aussi, sur la scène internationale et qui peuvent jouer un rôle très significatif aussi bien dans la compétition transnationale que dans le rôle de défense des entreprises indépendantes.

Dans cette article nous présentons les résultats d'une étude conduite à la fin 2008 sur toutes les entreprises qui adhèrent à la Fédération des Enseignes du Commerce Associé en France. Ces entreprises représentent la quasi-totalité des groupements d'indépendants qui opèrent en France et couvrent presque tous les secteurs de la distribution.

Notre étude a analysé l'internationalisation de ces groupements pour comprendre l'état général de leur croissance hors des frontières françaises, mais aussi bien pour en analyser les motivations et les voies de développement.

Notre recherche nous amène à définir quatre grandes typologies pour l'internationalisation des groupements d'indépendants : les « exportateurs de l'enseigne », les « créateurs de centrales d'achat internationales », les « développeurs de réseaux internationaux », les « fondateurs d'alliances et partenariats ».

Les typologies définies à partir des groupements analysés peuvent représenter des modèles pour les indépendants associés d'autres pays ou pour les groupements français qui souhaitent démarrer ou accélérer leur développement international. Les différences avec les études concentrées sur les autres formes d'organisation mettent aussi en évidence des points faibles ou des questions ouvertes pour la construction de modèles d'internationalisation complets pour les groupements d'indépendants.

La dimension internationale est devenue une composante essentielle de la stratégie des entreprises de la distribution depuis au moins deux décennies, suite aux mouvements de quelques entreprises leader et à la progressive intégration des marchés.

Les chercheurs ont donc tourné leur attention vers le développement international de ce type d'entreprises, au tout début en essayant d'appliquer les théories et les modèles issus du secteur de la production, mais en tentant ensuite de développer des modèles originaux, capables de tenir compte des spécificités de ces entreprises.

La grande majorité des recherches a pris en compte et analysé des entreprises qui appartiennent à deux grandes types d'organisations : les intégrés et les franchises.

Il s'agit d'un choix parfaitement compréhensible en considérant le rôle dominant dans le processus d'internationalisation joué par des entreprises appartenant à ces deux typologies. Toutefois, cette orientation des chercheurs risque d'oublier une partie importante du secteur, surtout dans un certain nombre de pays, les indépendants associés. Il s'agit d'entreprises souvent actives, elles aussi, sur la scène internationale et qui peuvent jouer un rôle très significatif aussi bien dans la compétition transnationale que dans le rôle de défense des entreprises indépendantes.

Les groupements d'indépendants, en effet, ont toujours joué un rôle plutôt défensif au niveau national, en permettant aux adhérents de garder leur indépendance et en même temps d'exploiter les économies créées par la concentration des achats et de certaines autres fonctions marketing. La question qui se pose, quand ces groupements développent leurs opérations à l'international, est de comprendre si leur rôle change et dans quelle direction, mais aussi d'analyser les formes et les stratégies suivies dans cette expansion en dehors des frontières.

Dans cette article nous présentons les résultats d'une étude conduite à la fin 2008 sur toutes les entreprises qui adhèrent à la Fédération des Enseignes du Commerce Associé en France. Ces entreprises représentent la quasi-totalité des groupements d'indépendants qui opèrent dans notre pays et couvrent presque tous les secteurs de la distribution.

Notre étude a analysé l'internationalisation de ces groupements pour comprendre l'état général de leur croissance hors des frontières françaises, mais aussi bien pour en analyser les motivations et les voies de développement.

Notre recherche nous amène à définir quatre grandes typologies pour l'internationalisation des groupements d'indépendants ; ces typologies ne sont pas

mutuellement exclusives, au contraire, une même entreprise peut en utiliser plusieurs à l'intérieur de pays différents.

Cet article se compose de trois parties : dans la première nous allons présenter les fondements théoriques des recherches sur l'internationalisation de la distribution, avec une attention toute particulière aux recherches sur les typologies des entreprises internationales ; dans une deuxième partie, nous présentons les résultats de notre recherche auprès des entreprises adhérentes à la FCA et les quatre typologies que nous avons pu définir suite à cette analyse ; dans la troisième partie, enfin, nous développons les implications managériales et académiques de notre étude et nous introduisons des pistes de recherche ultérieures.

Encadré 1 : La Fédération des Enseignes du Commerce Associé

Créée en 1963, La Fédération des enseignes du Commerce Associé (FCA) représente et défend les intérêts du Commerce Associé en France. Elle fédère plus de 90% des acteurs du secteur, soit plus de 50 groupements de commerçants indépendants, sous enseignes, ayant une couverture nationale, et présents dans tous les secteurs du commerce et des services marchands.

Elle intervient, depuis sa création, dans l'évolution de l'environnement législatif et réglementaire des groupements de commerçants au niveau national et européen. Elle est notamment intervenue activement durant ces dernières années sur le projet de loi de modernisation de l'économie. La FCA contribue, d'une manière plus large, à promouvoir le Commerce Associé et à le développer. Elle accompagne, par exemple, des réseaux en création et déploie des actions de communication vers ses différents publics : presse, entrepreneurs, professionnels, étudiants, ... Observateur du commerce, elle réalise des enquêtes thématiques et consolide les chiffres du secteur.

Les groupements membres de la FCA y trouvent des conseils et informations dans les domaines juridiques, fiscaux, économiques et disposent d'un réseau d'experts étoffés (juridiques, marketing, management, ...). Enfin, la FCA est un lieu d'échanges et de réflexion pour ses enseignes, permettant une transmission et une mutualisation des savoirs-faires sur des sujets transversaux : management, développement, ressources humaines, marketing, financement, ...

Les théories sur l'internationalisation de la distribution

Les recherches sur l'internationalisation de la distribution démarrent dans les années 1970, mais c'est seulement vers la fin de la décennie suivante que ces travaux augmentent de manière significative et qu'on voit apparaître des modélisations qui essayent de proposer des typologies de développement international.

Le travail fondateur de Hollander (6), avec sa proposition de cinq catégories de distributeurs internationaux, est peut-être trop lié à la situation de la distribution à la fin des années 1960, mais garde certainement une importance fondamentale en tant que base pour les recherches qui ont suivi. Treadgold (13) introduit deux nouvelles dimensions dans les études sur l'internationalisation : l'extension géographique de la présence internationale et le niveau d'investissement et de contrôle des opérations de la part des entreprises ; cela conduit à la définition de quatre typologies de distributeurs internationaux en fonction de leur degré d'implication en dehors des frontières. Quelques années après, Alexander (2), intègre les deux études précédemment citées pour montrer un lien entre les secteurs d'activités des entreprises (généralistes, spécialistes et luxe) et les attitudes envers l'internationalisation décrites par Treadgold. Salmon et Tordjmann (11), introduisent une nouvelle thématique qui deviendra centrale dans le débat aussi bien académique que managérial, la nécessité de s'adapter aux conditions locales de la part des distributeurs internationaux par opposition à la standardisation de la stratégie et des actions sur les différents marchés.

Le fondamental travail de Dawson (4) fait un point sur les études menées sur l'internationalisation et appelle les chercheurs à s'orienter vers des nouvelles pistes qui prennent en considération les huit différences fondamentales entre le secteur de la distribution et celui de la production.

Dans cette ligne, le travail d'Alexander (1) explore les raisons pour l'internationalisation de la distribution et propose une matrice qui permet d'envisager la dynamique de l'internationalisation en introduisant le concept d'avantage concurrentiel et de la possibilité de l'exploiter au niveau international.

Le modèle SIRE, proposé par Sternquist (12) utilise le paradigme éclectique de Dunning et d'autres travaux précédents, pour proposer aux entreprises américaines un modèle prédictif d'internationalisation qui incorpore aussi les notions de risque et d'apprentissage international.

Dans la même année, Helfferich, Hinfelaar et Kasper (5), proposent une classification des entreprises internationales selon cinq dimensions : l'extension géographique, la distance culturelle des pays concernés par la présence internationale de la firme, l'orientation culturelle, la stratégie marketing et l'orientation managériale. La contribution la plus importante de ce travail est certainement l'intégration dans la classification de la culture, aussi bien au niveau des marchés visés que de l'orientation managériale de la firme.

Toujours dans la ligne des travaux qui intègrent aussi bien les composantes internes et les éléments externes pour expliquer l'internationalisation de la distribution, nous pouvons rappeler le travail de Vida & Fairhurst (14), aussi bien que le modèle IRI développé deux ans plus tard (15) ; ce dernier ajoute aux travaux précédents un autre élément important, l'expérience internationale de l'entreprise et du management.

Alexander et Myers (3), proposent un cadre conceptuel qui intègre encore une fois les composantes internes à l'entreprise avec des éléments qui font partie de l'environnement externe ; dans la matrice développée, les deux auteurs définissent le niveau d'internationalisation d'une entreprise en utilisant aussi la notion d'orientation ethnocentrique ou géocentrique ; des exemples d'entreprises existantes sont donnés pour illustrer les quatre typologies définies dans la matrice « marché et opérations internationales ».

Picot-Coupey (10), propose un cadre conceptuel pour expliquer les choix du mode opératoire international à travers l'étude de six entreprises françaises actives dans le domaine de la mode ; l'auteur introduit le concept d'un modèle opérationnel « composite », dans lesquels les entreprises choisissent de se développer aussi bien à travers les « shop in shop », que par le moyen de la franchise et de la création de nouveaux magasins.

Une récente étude menée par Hutchinson et al. (7), adresse son attention à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises de distribution ; quoi que l'étude analyse surtout des firmes britanniques dans le domaine du luxe, les résultats sont très intéressants parce qu'ils introduisent parmi les raisons fondamentales qui expliquent l'internationalisation « l'identité de marque de l'entreprise », un thème très actuel dans la distribution à tous les niveaux. Parmi les facteurs qui facilitent le développement international, les auteurs introduisent la vision et les caractéristiques du

fondateur de l'entreprise, aussi bien que son expérience et son orientation internationale. Très intéressant aussi, parmi les facteurs externes qui facilitent l'internationalisation, le réseau international du créateur ou des managers de l'entreprise.

Presque tous les recherches analysées ont étudié des entreprises intégrées ou franchisées ; beaucoup moins nombreuses sont les études qui se sont adressées spécifiquement aux entreprises indépendantes associées (16, 8, 9). Et pourtant ces entreprises occupent des positions de leadership dans plusieurs pays européens comme la France, l'Allemagne ou l'Italie et dans des secteurs aussi diversifiés que l'alimentaire, l'optique, la bijouterie, le jouet, le sport et bien d'autres encore. Ces entreprises sont aussi présentes à l'international, parfois avec un poids comparable aux concurrentes intégrées et franchisées, mais les raisons de leur développement international ne sont pas forcément les mêmes que pour les autres typologies, et les modes opératoires non plus, comme les études menées jusqu'à présent nous ont démontré.

C'est pourquoi nous avons décidé de nous intéresser à ces entreprises avec une étude longitudinale sur les entreprises appartenant à la Fédération des enseignes du commerce associé, de manière à passer de l'étude d'un certain nombre de cas à une lecture des motivations et comportements de l'univers des groupements d'indépendants dans un pays très développé dans ce domaine, comme la France.

Encadré 2 : La méthodologie de la recherche

La collecte des informations a été réalisée en collaboration avec la Fédération des Enseignes du Commerce Associé, la plus importante organisation du secteur qui associe 53 groupements dans le secteur de la distribution et des services ; les groupements adhérents à la FCA exploitent environ une centaine d'enseignes bien connues au niveau national. La collecte de l'information a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des groupements adhérents à la FCA. Au total, nous avons pu obtenir les réponses de 43 groupements, qui représentent 90% du chiffre d'affaire total des groupements adhérents et des points de vente exploités en France par les entreprises membres de la FCA. Les réseaux répondants appartiennent à des secteurs différents et présentent une taille extrêmement différenciée, de 80 à plus de 3.000 magasins. Une partie de l'information a aussi été collectée à travers des sources

secondaires, tels que les sites internet des groupements ou les articles apparus dans la presse spécialisée.

Une troisième source d'informations est représentée par des entretiens individuels approfondis menés par les auteurs avec des top managers des groupements qui ont été étudiés plus en détail. Ces entretiens se sont réalisés en partie pendant deux journées d'étude que la FCA a organisée pour les managers des entreprises adhérentes en novembre 2008 et en partie par des interviews téléphoniques ou au siège des différentes entreprises.

Les résultats de la recherche

La présence internationale des groupements

Le premier résultat qui nous apparaît important est que la présence internationale des groupements d'indépendants est déjà élevée et devrait encore augmenter dans les prochaines années. Plus de la moitié des groupements qui ont participé à la recherche, (56%) sont déjà présents en dehors des frontières de la France et un ultérieur 21% envisage un développement à l'international dans le court terme. Seulement 23% des groupements déclare ne pas être intéressés ou ne pas être concernés par l'international dans un horizon de court et moyen terme.

Si nous analysons les réponses des entreprises qui ne souhaitent pas se développer à l'international, il est possible de trouver parmi les raisons les plus fréquemment citées : les caractéristiques très « franco-françaises » du secteur dans lequel l'entreprise est active, ou de ses fournisseurs ; la possibilité de continuer l'expansion sur le marché national où l'entreprise joue encore un rôle de challenger ; les expériences négatives de l'entreprise même lors de tentatives précédentes ou les échecs connus par quelques concurrents importants ; le manque de préparation des membres du conseil d'administration et des adhérents ; l'absence d'une réelle stratégie d'enseigne ; le manque de moyen financiers et humains capables de soutenir cette décision.

Les motivations des groupements déjà actifs à l'international ou qui souhaitent y aller rapidement sont nombreuses, mais la première place est occupée par la volonté de gagner des économies d'échelle dans la relation avec les fournisseurs (55% de réponses) ; quatre autres raisons suivent avec un niveau de citations qui ne représente

que la moitié du score de la première, il s'agit de la « volonté d'affirmer la présence de l'enseigne », de la « réponse à une demande des clients », de la volonté de créer des « synergies et échanges de savoir faire » et enfin de la volonté de « saisir une opportunité suite à une demande ». D'autres raisons sont citées, mais avec un moindre niveau d'importance (tableau 1)

Tableau 1 : Les principales motivations pour l'internationalisation

Raison	Pourcentage de citations parmi les répondants
Massifier les achats/faire face aux fournisseurs	55
Affirmer la présence de l'enseigne	25
Répondre à une demande des clients	25
Synergies, échange de savoir-faire	21
Saisir une opportunité suite à une demande	21
Suivre les concurrents	17
Trouver des opportunités dans de nouveaux marchés	12

Ces premières réponses nous permettent de constater que la raison fondamentale pour intégrer l'international dans la stratégie d'un groupement n'est pas différente de son originale motivation de naissance au niveau national, c'est-à-dire augmenter la force de négociation des adhérents à travers la massification des achats pour contrebalancer le pouvoir de fournisseurs souvent très concentrés. Le déplacement de cette fonction du niveau national à l'international est très probablement dû à la concentration même des fournisseurs, qui sont de plus en plus des firmes multinationales dans plusieurs secteurs. Les raisons citées en deuxième position et très rapprochées entre elles, nous montrent un cadre où les raisons proactives et réactives semblent équivalentes.

Le thème de la notoriété de l'enseigne en dehors des frontières de la France nous permet d'introduire un autre résultat de notre recherche qui peut apporter un éclairage ultérieur sur les stratégies internationales des indépendants associés. Si nous analysons en effet les pays concernés par le développement international des enseignes étudiées, nous pouvons constater que la liste est très longue et comprend au total 47 pays sur les 5 continents. Il faut toutefois tempérer cette première information en signalant qu'elle est

conditionnée par la présence parmi les répondants de groupement très internationalisés, comme Intersport ou Intermarché, tandis que d'autres ont des présences plus limitées en dehors des frontières. Si on analyse la « top 10 » des pays concernés par l'internationalisation des groupements d'indépendants, les résultats sont sensiblement différents de la première impression d'une forte dispersion géographique (tableau 2).

Tableau 2 : Les dix pays les plus importants pour l'internationalisation des groupements

Pays	Présence des groupements déjà internationaux en pourcentage
Belgique	70
Allemagne	56
Espagne	53
Italie	47
Suisse	37
Pays-Bas	37
Autriche	30
Suède	30
Portugal	27
Danemark	27

Tous les pays appartenant à la « top 10 » sont européens et les cinq premiers sont proches au plan géographique de la France en partageant une partie des frontières de ce pays. La proximité géographique ne se traduit pas forcément aussi dans une proximité culturelle; dans le cas des groupements d'indépendants, toutefois, on peut constater une réelle proximité culturelle avec quatre des premiers cinq pays, à partir de la Belgique et de la Suisse, deux pays en partie francophones et en passant par les pays « latins » comme l'Espagne et l'Italie. L'extension dans le Pays-Bas, qui enregistrent le même score que la Suisse, peut s'expliquer avec la localisation de nombreux sièges sociaux ou centrales d'achat dans ce pays, conséquence des avantages fiscaux offerts.

Contrairement à ce qui se passe souvent dans les réseaux intégrés, les indépendants ont une forte présence dans le nord de l'Europe, avec la 8^e position occupée par la Suède, la 10^e par le Danemark et la 12^e ex-æquo par la Finlande et la Norvège. Ces marchés,

souvent très difficiles pour les entreprises intégrées, apparaissent plus ouverts pour des formes de distribution capables d'associer les entreprises locales dans des réseaux très vastes tout en gardant leur indépendance.

Les typologies de développement des groupements

A partir des réponses obtenues, nous avons pu classer les activités des différents groupements en quatre typologies différentes ; ces typologies ne sont pas mutuellement exclusives, étant donné que les groupements d'indépendants, comme les intégrés, utilisent souvent plusieurs modalités différentes pour se développer à l'international, une flexibilité certainement nécessaire en fonction des opportunités du marché hôte, de la distance, des ressources disponibles. Les réponses analysées dans une première partie ne concernent que les entreprises qui ont déjà établi une présence internationale, tandis que nous verrons ultérieurement les intentions des groupements qui envisagent de se développer hors des frontières dans le court terme.

- **L'exportation d'enseigne**

La première modalité retenue est le développement de l'enseigne à l'international ; cette typologie comprend aussi bien des entrepreneurs indépendants d'autres pays qui adhèrent directement au groupement français, que l'entrée sur le marché à travers un contrat avec un opérateur local, souvent avec un accord de master franchise. Très limité, mais toujours compris dans cette catégorie, le développement direct avec ouverture d'un ou plusieurs points de ventes contrôlés par le groupement dans le pays étranger. Cette stratégie de développement international a démarré il y a une vingtaine d'années et concerne 38% des réseaux qui ont participé à l'étude. Les pays visés par cette stratégie sont presque exclusivement européens et en particulier de l'Europe de l'Ouest ; dans l'Europe de l'Est, seulement la Pologne et la Roumanie sont présentes. En dehors de l'Europe, le seul pays concerné par cette stratégie d'internationalisation est le Maroc, donc encore une fois un pays très proche au plan géographique et de la langue.

Un exemple de cette stratégie est l'entreprise JouéClub, leader en France dans la distribution de jouets. La coopérative, qui a son siège social à Bordeaux, regroupe 233 entrepreneurs, pour un chiffre d'affaire en 2007 de 421 millions d'Euros, réalisés à travers un réseau de 308 magasins. Le premier pas à l'international de JouéClub a été fait en 2002, avec l'adhésion d'une coopérative de détaillants italienne, La Giraffa. Cet

accord a pris fin en 2005 suite à des différends entre les deux parties, mais la présence de l'enseigne en Italie ne s'est pas arrêtée, parce qu'une dizaine de magasins italiens ont demandé l'adhésion directe au groupement français. L'enseigne s'est ensuite installée au Maroc, où elle a débuté en 2004. Il s'agit dans ce cas d'un entrepreneur marocain qui a contacté la coopérative française en proposant de développer l'enseigne dans ce pays, où l'on peut compter actuellement cinq magasins.

Comme déclaré par le président de la coopérative française Jackie Pellieux, JouéClub ne recherche pas activement d'autres possibilités de développement à l'international, ayant encore des bonnes possibilités de croissance en France, où l'enseigne contrôle environ 13% du marché. JouéClub a plutôt une orientation réactive face à des propositions d'entrepreneurs qui souhaitent joindre la coopérative ou la centrale d'achat mise en place en France. En tout cas, les possibilités de développement sont envisagées surtout dans les pays de l'Afrique du Nord.

- **Création de centrales d'achat internationales**

Ex-æquo avec l'exportation de l'enseigne avec 38% de citations, nous trouvons les centrales d'achat comme deuxième stratégie de développement à l'international.

Il s'agit en général d'une modalité de développement récente : 70% des entreprises de notre enquête ne sont entrées que depuis 2005 ; les adhérents à ces centrales sont en moyenne une dizaine.

Les rôles confiés aux centrales d'achats internationales sont multiples, mais le référencement apparaît largement en tête de la liste. Loin derrière le référencement, nous trouvons la centralisation des commandes et des paiements, suivie à distance par la création et la mise en place de marques du distributeur communes. Dans seulement un cas sur dix environ, nous trouvons enfin des formes de collaboration plus strictes, tels que la mise en place d'outils marketing communs ou la mutualisation des infrastructures logistiques.

La fonction historique des groupements d'indépendants apparaît donc occuper une place de premier rang au niveau international aussi, mais elle se trouve dans une phase encore initiale, l'évolution du simple référencement à l'intégration marketing étant encore presque complètement à bâtir.

Les centrales internationales auxquelles participent des groupements français ont d'autres membres en provenance de 18 autres pays, surtout européens, mais nous

pouvons trouver dans la liste aussi bien le Canada que les Etats-Unis, la Nouvelle Zélande et l'Australie. Le pays qui fournit davantage d'associés à ces centrales est l'Allemagne, suivie par la Suisse et l'Espagne. Quatre pays de l'Europe de l'Est participent à ces centrales : la Pologne plus les trois pays baltes, Estonie, Lituanie et Lettonie.

Les formes juridiques choisies par les centrales internationales sont le GEIE (Groupement Européen d'Intérêt Economique), des sociétés qui appliquent le droit national du pays d'installation de la centrale, mais aussi la toute nouvelle forme de la Société Coopérative Européenne.

Un exemple de cette stratégie est représenté par Les Mousquetaires, l'un des leaders de la distribution en France avec 29,4 milliards de chiffre d'affaires en 2007, réalisé à travers un réseau de plus de 4.000 magasins gérés par 3.000 adhérents. Les secteurs d'activités de l'entreprise sont l'alimentaire (enseignes Intermarché, Ecomarché, Les Relais des Mousquetaires et Netto), le bricolage (enseigne Bricomarché), l'équipement de la personne (Vêti), l'automobile (Roady) et la restauration (RestauMarché). L'entreprise est présente à l'international à travers plusieurs modalités différentes, mais nous concentrons ici notre attention sur les centrales d'achats. La société participe à deux centrales internationales, l'une dans le domaine alimentaire et la deuxième dans le secteur du bricolage. En démarrant par le secteur alimentaire, en 2002 les Mousquetaires ont donné naissance avec le groupement espagnol Eroski à Agenor, une centrale d'achat internationale ; trois ans après, l'allemande Edeka a rejoint la centrale et les trois entreprises ont créé Alidis, qui est actuellement contrôlée de manière paritaire par les trois groupements. Les partenaires dans cette aventure sont tous des groupements d'indépendants et la nouvelle centrale se trouve avec une force de frappe de 18.500 magasins et un chiffre d'affaires cumulé supérieur à 80 milliards d'Euros. La présidence d'Alidis est assurée sur une base tournante tous les deux ans, tandis que la prise de décision se fait par consensus. Pour opérer sur le front des achats, Alidis s'appuie sur la structure déjà opérationnelle d'Agenor. Les activités d'Alidis concernent actuellement la définition d'accords cadres avec les fournisseurs et la massification des achats « net-net » (qui comprennent les remises et ristournes commerciales, mais non pas les célèbres « marges arrières »).

La centrale mise en place dans le secteur du bricolage s'appelle A.R.E.N.A et elle est le fruit de deux étapes différentes : une première en 1997 avec l'alliance entre les Mousquetaires et la firme canadienne RONA et la deuxième en 2000 après l'alliance avec l'allemande Zeus. Le nombre de partenaires s'agrandit en 2001, avec l'entrée de la firme danoise Ditas. Les 4 partenaires détiennent des parts différentes dans la centrale : les Mousquetaires et Zeus sont à égalité avec 40,33% chacun, tandis que Rona détient 14,23% et Ditas 5,11%. L'alliance s'est ensuite ouverte à des « candidats associés », tels que Mica plus (Afrique du Sud) et Mica UK en 2001, Mitre 10 (Australie) en 2003, Bricostore (Croatie, Hongrie et Roumanie) en 2004, Jumbo (Suisse) et Homemart (Chine) en 2007. La force actuelle est donc composée par 9 partenaires et 3000 magasins présents dans 12 pays différents, pour un chiffre d'affaires potentiels d'environ 20 milliards d'Euros. A.R.E.N.A. représente une structure de référencement et d'achat, mais aussi un moyen pour développer des synergies pour une distribution internationale indépendante, comme affirmé par Jean-Pierre Meunier, adhérent et administrateur du Groupement des Mousquetaires.

- **Création de réseaux internationaux**

La troisième stratégie en ordre d'importance est la création de réseaux internationaux qui souhaitent construire une marque/enseigne commune entre plusieurs groupements de pays différents. Il s'agit en général d'une stratégie qui ne concerne que des entreprises de grande taille : dans notre étude, un réseau international est composé par une vingtaine de partenaires, peut atteindre les 6.000 magasins exploités et il est présent en moyenne dans 22 pays.

Dans 75% de cas, les réseaux internationaux sont composés intégralement par des groupements d'indépendants, tandis que dans le 25% des cas les adhérents utilisent des structures de gestion mixte, qui comprennent aussi bien des points de vente intégrés que des franchisés.

Les rôles des réseaux internationaux sont nombreux ; dans l'intégralité de cas observés une enseigne commune est développée. La réalisation d'achats en commun et le développement de marques propres ou exclusives font enregistrer, eux aussi, une grande majorité des citations. Plus loin dans la liste des fonctions, on trouve la réalisation d'une communication internationale, la mise en place d'opérations commerciales communes

et l'échange d'expérience. Un seul groupement déclare réaliser aussi des activités de financement au niveau du réseau international.

Le développement est souvent basé sur l'adhésion d'un groupement d'un nouveau pays au réseau international ; dans ce cas, c'est le réseau dans sa globalité qui prend en charge cette fonction de croissance. Dans plus de la moitié des cas analysés, toutefois, le réseau international confie le développement dans un pays au groupement d'un autre pays proche au plan géographique, comme c'est le cas du groupement Intersport au Canada, qui s'occupe aussi de l'implantation de l'enseigne aux Etats-Unis. Les pays intéressés par les réseaux internationaux sont plus de 40 sur tous les continents, de l'Europe de l'Ouest et de l'Est au Maghreb, de la Russie au Moyen Orient, des Amériques à l'Océanie. L'Espagne, la Belgique et le Luxembourg sont présents dans tous les réseaux internationaux analysés ; tout de suite après en termes de présence, nous trouvons les Pays-Bas, l'Italie, l'Allemagne, la Grèce et les pays Scandinaves (y compris le Danemark). Très limitée, par contre, la présence de réseaux en provenance de la Pologne, des pays Baltes, du Maroc et de deux pays du Moyen Orient, Israël et les Emirats Arabes Unis.

La forme juridique choisie pour ces réseaux internationaux se partage entre la SARL/SA et la Société Coopérative, suivie à une certaine distance par le GEIE.

La stratégie de développement à travers la création de réseaux internationaux apparaît comme la plus ancienne (les premiers réseaux datant de 1965) et la plus innovante des stratégies de distribution choisies par les groupements français. Elle cumule les avantages de dimension des grandes entreprises intégrées à la flexibilité et à la capacité de réaction des entrepreneurs actifs dans leur marché local. Dans ces réseaux, la politique marketing et d'enseigne sont communes, il s'agit donc d'un stade de développement très élevé que parfois on ne retrouve même pas dans certains groupements français totalement nationaux.

- **Alliances et partenariats internationaux**

La quatrième stratégie suivie par les groupements français est représentée par les alliances et partenariats. Ces alliances peuvent assumer des formes juridiques très différenciées, qui vont de la filialisation à la construction d'un GEIE, d'un accord contractuel à une participation croisée, de la constitution d'une société coopérative

jusqu'à des accords informels. Les alliances sont toujours établies avec d'autres groupements d'indépendants, mais le nombre de membres est toujours limité.

Dans cette stratégie aussi il y a des objectifs différents, mais nous trouvons à la première position l'échange d'informations et de savoir faire, suivi par la centralisation des paiements et du du croire (garantie de paiement accordée par le groupement aux fournisseurs pour le paiement des factures de commandes de ses adhérents). Les variables marketing suivent avec une importance modérée et elles se trouvent toutes au même niveau quant à la fréquence des réponses.

Les membres de ces alliances et partenariats proviennent de l'Europe seulement et en particulier de l'Europe Occidentale ; seulement trois pays de l'Europe de l'Est sont présents, la République Tchèque, l'Hongrie et la Pologne.

Un exemple intéressant et novateur de cette stratégie est constitué par la récente opération d'internationalisation réalisée par Astera. Astera est une coopérative contrôlée par des pharmaciens indépendants qui s'occupe de la distribution de médicaments et de la mise à disposition de services spécialisés aux pharmacies. Astera est la plus grande coopérative dans ce secteur en France avec 5300 adhérents et un chiffre d'affaire de l'activité répartition d'environ 3 milliards d'Euros. Astera avait déjà démarré son expansion internationale en Belgique il y a une vingtaine d'années en rachetant un grossiste/répartiteur local, auquel deux autres se sont ajoutés dans les années suivantes ; en 2002, ces entreprises ont été fusionnées pour constituer CERP SA. La part de marché d'Astera en 2007 était estimée à 14% sur le marché français et 8% en Belgique.

Fin 2007, Astera a fusionné avec une coopérative allemande présente dans le même secteur, Sanacorp eG ; la société allemande comptait sur 7200 sociétaires, mais avec 3000 d'entre eux classés comme « non actifs » étant des pharmaciens retraités, mais que le statut de la coopérative autorise à en faire encore partie, ce qui n'est pas le cas pour Astera en France. Le chiffre d'affaire de la société était de 2,8 milliards d'Euros, pour un part de marché de 13%. Une autre différence importante existait au moment de la fusion entre les partenaires, étant donné que Sanacorp AG, la société opérationnelle du holding Sanacorp eG, avait placé sur le marché boursier 26,8% de son capital.

Les motivations de la fusion, comme expliqué par Alain Bertheuil, Président du Conseil d'Administration d'Astéra, sont en même temps réactives et proactives. D'un côté il y a la volonté de mieux répartir le risque en travaillant sur différents marchés, de l'autre il y

a une claire volonté de donner un avenir aux coopératives de pharmaciens dans un contexte qui dépasse de plus en plus les frontières de chaque pays pour devenir au moins européen.

Astera et Sanacorp, après que l'évaluation par un cabinet d'audit avait démontré la quasi équivalence financière et de marché des deux coopératives, ont créé une nouvelle entreprise qui est contrôlée de manière paritaire par Astera et Sanacorp AG ; cette nouvelle société, nommée Millennium, a assumé la forme juridique d'une SpA. Les activités de distribution de médicaments de deux sociétés mères sont maintenant contrôlées à 100% par Millennium, qui détient aussi 95% de CERP SA (Belgique) et 25% de Anzag AG, une société anonyme allemande dans laquelle Sanacorp avait pris une participation quelques années auparavant. Pour confirmer la vocation européenne de Millennium, le siège social a été installé en Italie, à Bologne ; le choix de l'Italie est aussi bien lié à des questions juridiques sur la composition et le fonctionnement des structures de direction de la nouvelle société, que logistiques, étant donné les nombreuses liaisons aériennes existantes entre Bologne et les principales villes françaises et allemandes. La structure de direction choisie est duale, avec un Conseil de surveillance et un Directoire ; le management est assuré par deux directeurs opérationnels. Tous les organismes sont paritaires, sauf le Conseil de surveillance dans lequel siège aussi un expert comptable italien. A moyen terme, Millennium devrait changer de statut pour devenir une Société Coopérative Européenne et M. Bertheuil déclare ouvertement que d'autres partenaires européens seront activement recherchés.

Les prévisions pour le futur

Une autre question que nous avons posée pendant nos entretiens concerne les pays envisagés par les groupements pour leur futur développement (tableau 3).

Les réponses sont légèrement différentes entre les groupements qui ont déjà une présence internationale et ceux qui n'ont pas encore démarré ; les deux catégories de groupements privilégient largement les pays européens, mais les entreprises qui ont déjà franchi les barrières apparaissent plus agressives, mettant en ligne de mire dans l'une des toutes premières positions le Maroc, mais aussi les Balkans et la Russie.

Parmi les raisons citées pour cette orientation européenne nous en trouvons surtout deux : en premier lieu, le besoin de construire des bases solides sur le Vieux Continent

avant de se lancer dans le reste du monde, tandis que la deuxième raison est plutôt liée aux problèmes relationnels, peut-être déjà vécus par l'entreprise même ou entendu par des concurrents.

Pour les entreprises qui n'ont pas encore démarré leur développement international, ce sont les pays proches au plan géographique qui seront privilégiés. Les raisons citées pour expliquer cette orientation sont la proximité culturelle, une relative facilité pour apprendre les caractéristiques des marchés, aussi bien que la possibilité d'un contrôle rapproché des opérations.

Tableau 3 : Les premiers pays envisagés pour des futurs développements internationaux

Entreprises déjà internationales		Entreprises pas encore internationales	
Pays	% des citations	Pays	% des citations
Espagne	58	Espagne	87
Maroc	42	Allemagne	75
Italie	33	Italie	62
Portugal	25	Maroc	38
Balkans	25	Royaume-Uni	38
Russie	25	Autriche	25
Allemagne	8	Portugal	15
Pologne	8	Pologne	15

Dans les stratégies de développement pour les années à venir, on retrouve beaucoup de points communs avec les orientations et décisions prises par les entreprises intégrées et franchisées, tels que l'impératif de construire une base arrière solide avant d'attaquer des nouveaux marchés ou encore la volonté de se construire le rôle d'une puissance « régionale » plutôt que de se disperser dans le monde entier. Au moins deux éléments, toutefois, nous apparaissent frappants : d'un côté l'absence de n'importe quelle considération sur les habitudes de consommation et les attitudes des consommateurs dans les autres pays, même limitrophes, de l'autre l'optimisme un peu excessif sur les proximités culturelles et managériales des pays proches au plan géographique. En commençant par ce dernier point, il suffit de rappeler combien d'échecs les entreprises

françaises ont connu dans les très proches Allemagne et Grande Bretagne, aussi bien que le retrait du territoire français de la part de Tesco et Marks & Spencer après des années de difficultés et de pertes, pour inviter à une certaine prudence les dirigeants des groupements interrogés. Concernant la non considération des habitudes des consommateurs, on pourrait peut-être expliquer ce manque de citation de la part de nos interviewés par un développement international qui passe très souvent par des partenaires locaux ; dans cette stratégie, la préoccupation de nos interlocuteurs et donc plutôt concentrée sur la relation avec ces autres entrepreneurs qu'avec les consommateurs finaux. Il s'agit en tout cas d'une sous-évaluation qui nous apparaît très dangereuse, comme des nombreux exemples d'échecs à l'international ont montré. Sans cette réflexion, le risque est que les groupements français exportent des formules sans avoir étudié suffisamment les marchés locaux, en déchargeant sur leurs partenaires les soins et les risques de les adapter ; plusieurs exemples nous ont montré comment les relations peuvent devenir difficiles quand les deux parties ne se comprennent pas ou doivent renégocier des points importants une fois les contrats signés.

Les attentes des groupements qui se lanceront bientôt

Les groupements qui souhaitent démarrer bientôt leur développement international envisagent de le faire surtout à travers des alliances et des partenariats ; l'adhésion directe d'entrepreneurs en provenance d'autres pays est envisagée dans seulement un cinquième des cas, tandis que le contrat de master franchise trouve peu d'intérêt. Il nous semble intéressant de noter aussi qu'une partie non négligeable des groupements interviewés n'a pas d'option précise pour leur développement international.

Les motivations pour aller hors des frontières font apparaître au contraire une nette volonté d'exportation de l'enseigne ; cette première raison est suivie par trois autres qui font enregistrer le même niveau de préférence : l'échange de savoir-faire, la réponse aux consommateurs et la réponse à des demandes de développement. Il apparaît intéressant de noter que l'exportation de l'enseigne n'apparaît pas comprise dans les outils marketing par nos répondants, ce qui pose des interrogations sur la compréhension de cette question ou bien sur le réel « contenu » du concept d'enseigne pour les dirigeants interviewés.

En parfaite cohérence avec les réponses précédentes, toutefois, les groupements envisagent de suivre deux démarches différentes pour leur premier pas à l'international : d'un côté il y a l'attitude proactive des groupements qui chercheront activement des contacts et des partenaires possibles, de l'autre on trouve des groupements qui adoptent une politique plus réactive, en attendant des propositions de la part d'entrepreneurs et de groupements étrangers.

Conclusions

L'international est devenu une partie fondamentale de la stratégie pour les groupements d'indépendants aussi, étant donné que plus de $\frac{3}{4}$ des répondants sont déjà présents hors des frontières ou envisagent d'y aller dans le court terme.

Le modèle d'internationalisation pour ces entreprises présente un certain nombre de traits communs à ceux qui ont été défini par les travaux précédents ; en particulier :

- La recherche d'une dimension optimale apparait comme la raison la plus importante pour la croissance hors des frontières ;
- L'exportation de la marque/enseigne est un autre objectif qui est déclaré comme prioritaire à plusieurs reprises. Dans le cas des « créateurs d'un réseau international » cet objectif se traduit dans le développement d'une marque/enseigne forte au niveau international, qui profitera à tous les groupements même à l'intérieur de leur marché ;
- Il y a aussi des raisons externes qui motivent vers l'international, comme les occasions qui se présentent, les contacts directs de la part d'entrepreneurs ou groupements étrangers, l'évolution de la concurrence et donc la nécessité de suivre les mouvements des concurrents. ;
- L'internationalisation est aussi un moyen pour favoriser l'apprentissage de l'entreprise, surtout à travers un échange de savoir-faire avec des partenaires d'autres pays ;
- Dans leur grande majorité, les groupements analysés présentent une orientation ethnocentrique et une présence internationale limitée.
- L'exportation du groupement est aussi, dans un certain nombre de cas, le fruit d'un avantage concurrentiel qu'on essaye d'exploiter en dehors des frontières

- L'internationalisation se réalise surtout dans des marchés proches au plan géographique et culturel, avec encore une fois la remarquable exception des « créateurs de réseaux » et en partie des « créateurs de centrales d'achat internationales »
- Dans le cas des groupements d'indépendants, le « modèle d'Uppsala » semble important pour expliquer une évolution de la présence internationale des entreprises construite sur la base des expériences précédentes ; cet apprentissage international se traduit en deux comportements différents : d'un côté, une orientation de plus en plus internationale en fonction de l'expérience acquise sur les premiers marchés abordés ; de l'autre côté, le passage à des modalités opérationnelles plus complexes et coûteuses à fur et à mesure que la connaissance entre les partenaires s'approfondit.

Certains aspects sont typiques pour cette forme d'organisation :

- Les modalités d'entrée et de développement sur les marchés internationaux, dans lesquelles il y a la volonté de garder intact le principe fondateur des groupements, c'est-à-dire l'indépendance des entrepreneurs associés.
- La définition du concept de marque/enseigne, qui est perçue souvent comme l'ensemble des signes extérieurs du magasin et du réseau, mais qui n'implique que dans une minorité de cas l'intégration des politiques marketing pour créer un vrai « effet de réseau ». Pour les entreprises qui adoptent cette vision, la stratégie est bien évidemment plus multinationale que globale.
- Le développement international concerne dans la totalité des cas les achats, mais laisse une grande liberté aux entrepreneurs et groupements nationaux en termes de politique de vente, à l'exception de la typologie « alliances et partenariats internationaux ».
- On peut se poser aussi la question d'analyser quels sont les avantages de l'internationalisation pour les entrepreneurs adhérents à un groupement. Dans les groupements, en effet, la rentabilité est au niveau des magasins et la question de la répartition des avantages et des coûts des opérations internationales se pose de manière complètement différente par rapport aux entreprises intégrées.

La limite principale de cette recherche est liée au système de collecte des données ; nous sommes dans le domaine du déclaratif de la part des entrepreneurs et managers

interviewés, donc on connaît bien quels peuvent être les biais de cette technique aussi bien quand on pose des questions sur les intentions futures que dans la « rationalisation à posteriori » des comportements précédents.

Plusieurs pistes de recherches ultérieures s'ouvrent pour approfondir des thématiques spécifiques qui ont été soulevées pendant cette phase du travail ou pour comparer les attitudes et stratégies des coopératives de détaillants en France et dans d'autres pays qui enregistrent une présence significative de cette forme d'organisation.

Une ultérieure piste de recherche peut se trouver dans l'exploration d'éléments qui n'ont pas été pris en compte de manière détaillée dans cette étude, comme par exemple la structure mise en place par les groupements français pour gérer les activités internationales.

La contribution de cette étude dans le domaine académique consiste dans l'exploration en profondeur d'un secteur qui n'avait pas été beaucoup étudié jusqu'à présent et qui présente des spécificités par rapports aux modèles développés pour les entreprises intégrées et franchisées.

Sur le plan managérial, les typologies définies à partir des groupements analysés peuvent représenter des modèles pour les indépendants associés d'autres pays ou pour les groupements français qui souhaitent démarrer ou accélérer leur développement international. Les différences avec les études concentrées sur les autres formes d'organisation mettent aussi en évidence des points faibles ou des questions ouvertes pour la construction de modèles d'internationalisation complets pour les groupements d'indépendants.

Références bibliographiques

- (1) Alexander N. (1995), Expansion within the Single European Market: a motivational structure, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5, 4, 472-487.
- (2) Alexander N. (1997), *International Retailing*, Blakwell Business.
- (3) Alexander N., Myers H. (2000), The retail internationalisation process, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 334-352.
- (4) Dawson J. (1994), The Internationalization of Retailing, *Journal of Marketing Management*, 10, 267-282.
- (5) Helfferich E., Hinfelaar M., Kasper H. (1997), Towards a clear terminology on International Retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7, 3, 287-307.
- (6) Hollander S. (1970), *Multinational Retailing*, MSU International and Business and Economic Studies, MSU East Lansing.
- (7) Hutchinson K., Alexander N., Quinn B., Doherty A. (2007), Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers, *Journal of International Marketing*, 15, 3, 96-122.
- (8) Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation: une lecture du Mouvement Leclerc à l'international, *Décisions Marketing*, 43-44, 175-190.
- (9) Pederzoli D. (2008), The internationalisation of voluntary groups: an exploratory analysis of selected value chain aspects, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, 118-126.
- (10) Picot-Coupey K. (2006), Determinants of international retail operation mode choice: towards a conceptual framework based on evidence from French specialized retail chains, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16, 2, 215-237.
- (11) Salmon W., Tordjman A. (1989), The Internationalisation of Retailing, *International Journal of Retailing*, 4, 2, 3-16.
- (12) Sternquist B. (1997), International expansion of US retailers, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25, 8, 262-268.
- (13) Treadgold A. (1988), Retailing without frontiers – The emergence of transnational retailers, *Retail and Distribution Management*, 16, 6, 8-12.
- (14) Vida I., Fairhurst A. (1998), International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5, 3, 143-151.
- (15) Vida I., Reardon J., Fairhurst A. (2000), An empirical enquiry into the International expansion of US retailers, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 454-475.
- (16) Zentes J., Swoboda B. (2000), Allied groups on the road to complex networks, *Technology in Society*, 22, 1, 133-150.