

L'IDENTIFICATION DES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES DISTRIBUTEURS

Léopold LESSASSY

I.U.P. Commerce et Vente

Université Pierre Mendès France Grenoble 2, CERAG UMR 5820 du CNRS

Alain JOLIBERT

ESA

Université Pierre Mendès France Grenoble 2, CERAG UMR 5820 du CNRS

Résumé

Cet article porte sur les stratégies suivies par les distributeurs à l'international. Des échelles ont été créées pour identifier ces stratégies. Employées auprès de 25 distributeurs actifs à l'international, elles mettent en évidence trois types de stratégies utilisées (franchise, rachat de filiale majoritaire, création d'entreprise conjointe) différemment par les distributeurs et qui permettent d'isoler quatre groupes d'acteurs à l'international. Ceux-ci montrent en particulier l'adaptation des stratégies par continent ou région pénétrée et la variété des stratégies utilisées par enseigne.

Mots clés : enseigne, stratégies à l'international, distributeur, franchise , filiale , entreprise conjointe

Abstract

This article focuses on strategies followed by retailers on international markets. Scales have been built to identify retailing strategies. Administered to 25 retailers involved in international markets , they show that three generic strategies (franchising, purchase of subsidiary abroad, joint venture) are used . Four groups of retailers are identified according to different strategies usage. An analysis of these groups emphasizes continental or regional strategy adaptation as well as the use of a variety of strategies by retailers.

Key words: retailers, international strategies, franchising, joint venture , subsidiary.

INTRODUCTION

L'internationalisation et la conquête des marchés mondiaux caractérisent l'évolution progressive des distributeurs européens et américains. Les recherches sur ce thème ont évolué. Si les premières recherches des années 70 se posaient la question du bien fondé de l'internationalisation de la distribution, aux alentours des années 80 lui a succédé la question du lieu de l'internationalisation, question qui a été abandonnée depuis les années 90 au profit d'interrogations sur les facteurs clés du succès de l'internationalisation.

Dès le début des années 70 , la question du bien fondé de l'internationalisation a été posée par Hollander (1970) qui s'intéressait à l'adoption par les firmes étrangères de formes de vente

développées aux USA. La théorie de la roue de la distribution utilisée pour expliquer l'évolution des formules de ventes dans un pays est alors postulée sur le plan international. Ce transfert de formules de ventes a été aussi analysé par Goldman (1974, 1981) qui s'intéressait à l'exportation des supermarchés américains, symboles du commerce moderne, vers les pays en voie de développement. Finalement, Arndt (1972), a analysé la relation entre le niveau de développement d'un pays et la part de marché des supermarchés montrant notamment que la part de marché détenue par les supermarchés dans la distribution dépend du PNB du pays.

Le thème du lieu de l'exportation de la formule de distribution a émergé dans les années 1980. L'idée était alors de s'implanter dans des pays proches puisqu'une formule de ventes utilisée avec succès dans un pays devait aussi s'avérer fructueuse dans un pays proche géographiquement et structurellement. C'est ainsi que Molle (1988) s'est intéressé à des comparaisons de structures d'appareils commerciaux, aux différences de pratiques, de législations et de réglementations entre pays. D'autres chercheurs se sont attachés à décrire les actions des distributeurs hors de leur marché domestique. Leurs préoccupations concernaient plus particulièrement la stratégie utilisée, globale ou adaptée par marché.

C'est ainsi que Salmon et Tordjman (1989) se sont intéressés aux spécificités et ressemblances des marchés européens (démographie, modes de consommation, valeurs sociales, cadre réglementaire, structure de l'appareil commercial, technologies) pour identifier des stratégies de diversification géographique. Si cette approche met l'accent sur l'adaptation aux caractéristiques des marchés, d'autres chercheurs comme Treadgold (1990) soulignent le rôle joué par l'avantage relatif qui expliquerait l'entrée du distributeur dans un pays étranger. Cette idée est aussi celle de Dupuis (1999) pour lequel, un produit-magasin exportable s'appuie souvent sur un avantage compétitif démontré dans le pays d'origine. Filser (1990) complète cette idée en indiquant qu'il n'existe pas de stratégie d'internationalisation spécifique pour un distributeur mais plutôt des adaptations de la stratégie de base du pays d'origine dans les différents pays d'implantation. Pellegrini (1994) considère que l'internationalisation n'est qu'une des options de la croissance de la firme qui est influencée par certaines variables comme les sources d'avantage, et la concurrence. Burt (1993) analyse les modes d'entrée, investissements (nature et volume) des distributeurs britanniques entre

1960 et 1990 pour mettre en évidence les risques de l'internationalisation. Il conclut que le distributeur devrait expérimenter des modes d'entrée à risque faible (joint venture et franchise) avant d'aborder ceux à risques élevés (rachats, filiales).

Depuis les années 1990, sont apparues des préoccupations nouvelles qui portent sur l'identification des facteurs clés de succès sur un marché. En effet, l'importance du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, induite par la croissance de l'activité hors du marché domestique, a nécessité cet affinement afin de maintenir une croissance régulière. Des études de cas ont ainsi été réalisées en Grande Bretagne pour montrer l'importance des groupes stratégiques (Lewis et Thomas, 1990). Colla (1997) souligne l'importance de l'adaptation de la formule de vente tandis que Dupuis (1999) utilise le *produit-magasin*, concept plus large que la formule de vente puisqu'il inclut le management et le positionnement de l'enseigne.

Si ces dernières recherches tendent à montrer le rôle joué par certains facteurs sur le succès des stratégies d'internationalisation de la distribution, il n'en demeure pas moins qu'empiriquement les stratégies d'internationalisation n'ont jamais été analysées. Si des études de cas ou des analyses théoriques ont permis d'identifier un certain nombre de ces stratégies, il reste à en généraliser la portée. Les grands groupes de distribution standardisent-ils ou adaptent-ils ces stratégies selon les lieux d'implantation? C'est la raison pour laquelle cette recherche a été entreprise. Elle est en effet destinée, à partir d'une base de données portant sur les distributeurs les plus actifs à l'international, à identifier leurs stratégies d'internationalisation et vérifier la façon dont celles-ci sont utilisées selon les lieux d'implantation.

1. LES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES DISTRIBUTEURS

L'identification des stratégies d'internationalisation en distribution est difficile car fondée sur des critères qui varient beaucoup entre auteurs. Ces derniers se sont intéressés soit à des études de cas ou des analyses théoriques qui mettent en avant dans leurs démonstrations uniquement certaines des facettes de ces stratégies.

Certains auteurs se sont penchés sur les moyens mis à la disposition des stratégies comme les ressources de l'entreprise et les investissements à effectuer. C'est ainsi que Filser (1990) met en évidence l'importance de la concentration des ressources financières sur l'exploitation d'une formule de vente. Pellegrini (1994) souligne l'avantage spécifique de la force de vente. Lewis et Thomas (1990) mettent en avant le rôle joué par les dépenses publicitaires dans la réussite d'une implantation à l'étranger. Boss et Tordjman (1989) confirment son importance. Ils précisent aussi que la standardisation de la communication permet des économies d'échelle et que la communication caractérise les grands groupes. Par contre, ils identifient les ressources humaines comme un nouvel enjeu stratégique de succès à l'international. Pour eux, toute stratégie doit reposer sur un encadrement de qualité, une politique de formation, une animation humaine. Finalement, les études de marchés préalables sont souvent nécessaires lorsque le distributeur souhaite éviter les risques (Brouthers, 1995). Cette pratique n'est cependant pas toujours suivie car certains distributeurs, avant de décider de pénétrer un marché, préfèrent effectuer, sans études préalables, un essai sur ce marché (La Tribune de l'expansion, 1991 et Linéaires, 1996).

D'autres auteurs se sont intéressés aux stratégies proprement dites. Filser (1990) souligne le rôle joué par la focalisation et la diversification amont et aval. Burt (1993), s'intéresse aux stratégies génériques que sont la joint venture et l'acquisition de magasins et émet l'hypothèse que ces stratégies sont plus ou moins risquées selon les contextes d'implantation. Colla (1999) considère que les modes de pénétration des distributeurs dépendent de la facilité d'entrée et de la proximité culturelle des marchés étrangers. Il identifie quatre modes de pénétration adaptés selon ces caractéristiques. Ce sont le développement interne, la franchise, l'acquisition et la joint venture.

La démarche de ces deux groupes d'auteurs bien que n'aboutissant pas à des critères identiques n'est pas antinomique. En effet, si le premier groupe privilégie divers moyens disponibles pour une stratégie sans que celle-ci ne soit clairement identifiée, le second s'intéresse à plusieurs stratégies sans que les moyens qui leur sont réellement associés ne soient précisés.

Cependant, l'inventaire des moyens et des stratégies évoquées montre qu'il existe une panoplie de stratégies d'internationalisation possibles. Ceci nous conduit à émettre la proposition suivante :

P1 Les distributeurs utilisent des stratégies d'internationalisation diversifiées

Si les distributeurs choisissent des stratégies différentes, ils peuvent différer entre eux mais appliquer une même stratégie quelque soient les marchés, utilisant ainsi une stratégie de standardisation appelées aussi stratégie globale ou reproduction à l'identique (Salmon et Tordjman, 1989) ou encore de focalisation autonome (Filser, 1990). Une telle stratégie suppose l'homogénéité des attentes des consommateurs et le caractère international de l'offre dû à une forte proportion de produits importés, ce qui est rarement atteint.

Ils peuvent aussi utiliser des stratégies différentes selon les marchés pénétrés. Ces stratégies de diversification sont appelées aussi stratégies multinationales (Salmon et Tordjman, 1989) ou diversification flexible (Filser, 1990). Elles différeront, en fonction du risque et de la proximité culturelle des marchés et sont probablement les plus utilisées.

P2 Les distributeurs adaptent leurs stratégies en fonction des caractéristiques des marchés

2. METHODOLOGIE

2.1. La mise au point des échelles de mesure des stratégies

Quatre critères d'identification des stratégies d'internationalisation ont été identifiés dans la littérature. Ceux-ci portent sur les modes d'entrée ainsi que les ressources mobilisées (Communication sur le projet d'implantation, Déroulement des études de marché, Importance des investissements, Modes d'entrée) (figure 1). Des échelles de Likert à cinq échelons ont été utilisées pour recueillir l'opinion des distributeurs sur les stratégies suivies par les distributeurs. Elles concernaient aussi six régions sur lesquelles portait l'internationalisation (Europe de l'est, Europe du sud, Europe du nord, Amérique du nord, Amérique du sud et Asie). En effet, les risques présentés par ces zones et leur proximité culturelle ont été considérés relativement homogènes dans chaque région et relativement hétérogènes entre les régions. L'Afrique n'a pas été prise en compte car aucune des 25 enseignes ne s'y intéresse, à l'exception toutefois de l'ex-Promodès qui exploite un magasin dans l'île Maurice.

Figure 1 : critères d'identification des stratégies d'internationalisation

-Communication sur le projet d'implantation : avis sur la présentation par la Direction aux cadres du projet d'implantation, 5 items de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord.

-Déroulement des études de marché : avis sur le recours systématique ou non aux études de marché, 5 items de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord

-Importance des investissements : avis sur l'importance des investissements en publicité ; force de vente ; personnel d'encadrement ; immobilier, 5 items de pas du tout important à très important

-Modes d'entrée : identification des modes d'entrée création de filiale majoritaire : rachat de magasins existants joint venture , franchise autres (indépendants associés...). ; 5 items de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord.

2.2. La collecte des données

25 distributeurs actifs à l'international ont été choisis (figure 2). Un questionnaire a été envoyé au directeur général de chaque groupe et portait sur les stratégies suivies sur les cinq régions choisies. Lorsque les réponses n'étaient pas parvenues dans le délai prescrit, un rappel par téléphone a été effectué. Tous les répondants sollicités ont ainsi répondu, ce qui fournissait 150 observations.

Figure 2 : les 25 distributeurs actifs à l'international

1 Promodès(*), 2 Auchan, 3 Carrefour(*), 4 Casino, 5 Leclerc, 6 Intermarché, 7 Docks de France, 8 Marks & Spencer, 9 Metro, 10 Wal-Mart, 11 Comptoirs Modernes, 12 Sainsbury, 13 Safeway, 14 Ahold, 15 Aldi, 16 Hyparlo, 17 Cora, 18 Tesco, 19 Tengelmann, 20 Rewe, 21 Delhaize le lion, 22 Asko, 23 Lidl, 24 GB, 25 Makro.

() La fusion Carrefour-Promodès était encore en cours de réalisation lors de cette étude, les 2 groupes concernés ont donc été interrogés séparément.*

2.3. Les non-réponses

Huit répondants n'ont pas répondu complètement aux questions posées soit par crainte d'une divulgation des réponses concernant des actions en cours ou encore parce que le distributeur n'avait pas d'implantation dans la région. Une relance téléphonique a été effectuée pour compléter les réponses des groupes dont les actions étaient en cours. 116 réponses complètes ont été finalement obtenues.

3. RESULTATS

3.1. La mise en évidence des stratégies

Une analyse factorielle en composantes principales a été effectuée . Trois facteurs ont été obtenus à partir d'une convergence des critères de Cattell et Kaiser. Une rotation Varimax met en évidence , à partir de l'examen des saturations obtenues, la signification de ces facteurs (Tableau 1). Le premier facteur est associé étroitement au rachat de magasins , la création de filiale majoritaire , aux investissements publicitaires et à la communication du projet auprès des cadres. Le deuxième facteur est associé à l'utilisation de joint venture , des investissements en force de vente et l'utilisation d'études de marché. Le troisième facteur privilégie la franchise et l'investissement immobilier. La proposition 1 est donc confirmée, les distributeurs utilisent donc une panoplie de stratégie de pénétration à l'international.

Tableau 1 : Les stratégies des distributeurs à l'international

Matrice des composantes après rotation

variables	Composantes		
	F1	F2	F3
La communication sur le projet d'implantation a été menée auprès des cadres au sein de l'entreprise	0,772	0,206	-0,140
Les études de marché ont été systématiquement menées	0,377	0,653	-0,321
Votre investissement en publicité	0,782	-0,106	-0,034
Votre investissement en force de vente	-0,149	0,822	0,289
Votre investissement en personnel d'encadrement	-0,375	0,809	0,018
Votre investissement en immobilier	-0,357	0,256	0,641
Le mode d'entrée que vous préférez en priorité est la filiale majoritaire	0,735	-0,435	0,131
Le mode d'entrée que vous préférez en priorité est la joint venture	-0,584	0,544	-0,117
Le mode d'entrée que vous préférez en priorité est la franchise	0,224	-0,116	0,853
Le mode d'entrée que vous préférez en priorité est le rachat de magasins	0,798	-0,295	-0,029

Le premier facteur correspond à une stratégie lourde pour le distributeur puisque ce dernier assume l'ensemble des investissements destinés à la pénétration du marché et s'engage sur le marché sans études préalables. Elle correspond probablement à une utilisation de stratégie de standardisation. Elle s'oppose à l'engagement plus léger du distributeur dans les deux autres modes de pénétration. La pénétration au moyen d'entreprises conjointes associée à une formation de la force de vente et à l'utilisation d'études de marché traduit une grande prudence du distributeur et probablement sa perception de la nécessité d'adapter sa formule de ventes. L'utilisation de la franchise et l'investissement immobilier est une stratégie intermédiaire probablement employée sur des marchés peu différents du marché d'origine et que le distributeur envisage de pénétrer par ses propres moyens, à beaucoup plus long terme.

3.2. L'adéquation des stratégies des distributeurs aux lieux d'implantation

Une analyse typologique effectuée sur les scores factoriels à partir du critère de Ward a permis d'identifier quatre groupes de pratiques de l'internationalisation. Ces groupes sont de tailles inégales (19, 13, 26, 29). Des analyses de variance effectuées entre les groupes sur chacune des trois dimensions stratégiques mises précédemment en évidence montrent que celles-ci différencient bien tous les groupes au seuil alpha de 0,05 ($F=37,71$ pour la première dimension ; 63,91 pour la seconde ; 19,43 pour la troisième).

L'analyse des centres de chaque classe montre (Tableau 2) que le groupe 1 (17 observations) regroupe des distributeurs qui ont suivi une stratégie de franchise et d'investissements immobiliers sur les marchés pénétrés. Le groupe 2 (12 observations) est un groupe qui caractérise l'absence de stratégie claire. Le groupe 3 (61 observations) suit une stratégie de rachat majoritaire et s'appuie sur des investissements publicitaires de la communication envers les cadres tandis que le groupe 4 (26 observations) est caractérisé par l'utilisation de joint venture, les études de marchés et des investissements en force de ventes.

Tableau 2 : Barycentres des groupes sur les dimensions stratégiques

<i>Dimensions stratégiques</i>	Groupes			
	1	2	3	4
Rachat majoritaire et investissements publicitaires et en communications	-0,31	-1,53	0,80	0,16

envers les cadres					
Joint venture et investissements en études de marché et force de vente	-0,94	0,01	-0,55	1,10	
Franchise et investissements immobiliers	0,90	-0,76	-0,62	0,30	

Un croisement des groupes avec les enseignes (Tableau 3) montre que les distributeurs suivent des stratégies de pénétration très variées vérifiant ainsi la proposition 1. Wal Mart est le seul distributeur à utiliser exclusivement des stratégies de joint venture quelque soit le continent, ce qui tendrait à montrer une absence d'adaptation des stratégies au continent pénétré et donc l'emploi de stratégies de standardisation. Il en est de même pour Carrefour et Lidl qui utilisent aussi cette stratégie de façon prépondérante. Par contre tous les autres distributeurs varient dans leurs stratégies selon les continents vérifiant ainsi la proposition 2. Par exemple, Auchan et Casino utilisent toutes les stratégies pour leurs implantations.

Tableau 3 : Stratégies par enseigne

Enseignes	Stratégies				total
	Franchise	Pas de stratégie claire	Filiale majoritaire	Joint venture	
Promodès	2	1	0	2	5
Auchan	1	2	2	1	6
Carrefour	0	0	4	1	5
Casino	1	1	1	3	6
Leclerc	2	1	0	0	3
Intermarché	1	0	1	2	4

Docks de France	3	0	0	1	4
Marks & Spencer,	0	0	3	2	5
Metro	0	0	4	2	6
Wal-Mart	0	0	6	0	6
Comptoirs Modernes	1	-	-	1	2
Sainsbury	1	1	0	0	2
Safeway	1	0	1	3	5
Ahold	0	0	3	3	6
Aldi	2	0	4	0	6
Hyparlot	-	-	-	2	2
Cora	0	0	1	0	1
Tesco	0	1	4	1	6
Tengelmann	1	0	4	1	6
Rewe	0	0	5	1	6
Delhaize le lion	1	0	5	0	6
Asko	0	2	4	0	6
Lidl	0	0	5	1	6
GB	0	0	3	2	5
Makro	1	3	1	0	5

Une analyse de l'emploi de ces stratégies par continent (Tableau 4) montre que l'Europe de l'est est pénétrée principalement par des groupes qui recherchent des joint ventures (52,6%) ou par des groupes qui privilégient le rachat de filiales majoritaires (26,3%). Par contre, aucun des groupes n'y emploie la franchise. Cette absence de franchise en Europe de l'est s'explique par la nature des stratégies utilisées mais aussi par des problèmes de formation.

La stratégie de franchise correspond à une entrée en douceur sur un marché. Elle ne semble plus être de mise en Europe de l'est où les enseignes visent d'entrée une part substantielle du marché, cherchant à ouvrir immédiatement plusieurs hypermarchés. Cette stratégie de pénétration en force est en particulier pratiquée par les grands distributeurs.

Le problème de la formation est un autre obstacle à l'utilisation de la franchise. En effet, les compétences sont difficiles à trouver dans des pays issus d'un autre système économique. Les distributeurs investissent donc beaucoup dans la formation du personnel en Europe de

l'est. C'est en particulier le cas pour les enseignes Auchan, Carrefour, Metro, Rewe, et Leclerc pour ses adhérents.

L'Europe du sud voit aussi l'apanage de groupes qui recherchent des joint ventures (42,9%) et des filiales majoritaires (38,1%). L'Europe du Nord est caractérisée par la prépondérance de deux stratégies, la franchise avec un investissement immobilier (40,9%) et le rachat de magasin, la création de filiales majoritaire (54,5%). Les stratégies peu claires n'y sont pas utilisées. En Amérique du nord, si la création de filiales majoritaires prédomine (66,7%) la franchise est aussi employée (22,2%). Par contre, la joint venture n'est pas employée en tant que stratégie de pénétration. En Amérique latine si le rachat de magasins et la création de filiales majoritaires est le choix principal (72,2%), les joint ventures sont aussi pratiquées (16,7%). Finalement, en Asie, la franchise n'est pas pratiquée à l'instar de l'Europe de l'est. Si le rachat de magasins/filiale majoritaire (55,6) et la joint venture (22,2%) y sont bien pratiquées, il est intéressant de noter que l'utilisation de stratégie peu claire est aussi très forte (10,3%) montrant ainsi le caractère expérimental d'un certain nombre d'implantations.

Tableau 4 : Stratégies par continent

	Stratégies suivies				Total
	Franchise	Pas de stratégie claire	Filiale majoritaire	Joint venture	
Europe de l'Est	0	4	5	10	19
Europe du Sud	3	1	9	8	21
Europe du Nord	9	0	12	1	22
Amérique du nord	4	2	12	0	18
Amérique Latine	1	1	13	3	18
Asie	0	4	10	4	18
Total	17	12	61	26	116

4. DISCUSSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES

Cette recherche a permis de montrer que les trois modes de pénétration de marché internationaux (franchise , filiale majoritaire , joint venture) sont associés à l'utilisation de ressources différentes. Elle montre que ces stratégies sont très différentes entre distributeurs et varient selon les zones géographiques .

Certains distributeurs suivent des stratégies de standardisation , d'autres d'adaptation. D'autres encore , peu nombreux , utilisent une stratégie peu claire caractérisée par une opposition aux stratégies génériques.

Les limites des résultats observés proviennent de la rapidité de l'internationalisation des distributeurs. L'internationalisation s'effectuant au rythme de l'implantation de plusieurs magasins par an, les résultats observés peuvent être rapidement modifiés par les décisions de ces groupes. Par ailleurs , en raison des nombreuses restructurations qui affectent le secteur de la distribution à l'échelle européenne et mondiale, on peut raisonnablement penser que les stratégies suivies par les groupes absorbants prévaudront sur celles des groupes absorbés , simplifiant alors le panorama des stratégies utilisées.

L'emploi des stratégies, s'il paraît influencé par l'enseigne ou la zone géographique, peut avoir d'autres origines. L'identification de ces autres facteurs est une voie de recherche intéressante. Par exemple l'apparition de spécificités au sein d'une même zone (continent) peut induire de l'hétérogénéité entre pays au sein d'un même continent . De même, les moyens financiers du groupe de distribution peuvent s'infléchir dans le temps, le conduisant à modifier sa stratégie dans le pays d'implantation. Des facteurs comme le niveau de développement du pays d'implantation permettraient de comprendre la portée de certains

choix stratégiques du distributeur . Finalement ,les performances passées peuvent entraîner un revirement de choix stratégique dans une région du monde, en cas d'échec ou de résultats peu concluants pour l'enseigne .

BIBLIOGRAPHIE

Arndt, J.(1972), « Temporal legs in comparative retailing », *Journal of Marketing*,36,10, 40-45.

Boss, J-F et Tordjman, A. (1989), La distribution et le Marché Unique, *Revue Française du Marketing*, 122, 2,17-35.

Brouthers, K. D. (1995) The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry, *Management International Review*,35, 1, 7-28.

Burt,S. (1993) Temporal trends in the internationalization of British retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 391-408.

Colla, E .(1997), *La grande distribution en Europe*, Paris, Vuibert.

Dupuis, M., (1999), « Réussir sa « glocalisation » », *Actes du Colloque NEGOCIA* du jeudi 2 décembre sur le thème « Globalisation de la distribution : les facteurs de succès ». 16-17,Chambre de Commerce et d'Industrie, Paris.

Filser, M. (1990), « L'enjeu stratégique du Marché Unique pour les firmes de distribution », Cahier n°9005, CREGO LATEC, Université de Bourgogne.

Goldman, A. (1974), « Growth of large food stores in Developing countries » *Journal of Retailing*, 50, 2, 139-189.

Goldman, A. (1981), « Transfer of a retailing technology into the less developed countries : the supermarket case », *Journal of Retailing* ,57,2, 5-29.

Hollander, S.C.(1970), *Multinational retailing* , East Lansing, Michigan : Michigan State University.

La Tribune de l'Expansion du mercredi 13 mars 1991, Linéaires n°104, mai 1996 ,31-32.

Lewis, P et Thomas, H (1990), « The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the UK Retail Grocery industry », *Strategic Management Journal*, 11, 5, 385-397.

Linéaires (1996), 104, mai 1996 31-32.

Molle P. (1992) , *Le commerce et la distribution en Europe* , Paris, Les éditions liaisons.

PELLEGRINI L. (1994) « Alternatives for growth and internationalisation in retailing » The international, *Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4, 2, 121-148.

Salmon W.J. et Tordjman A. (1989), « The internationalization of retailing » , *International Journal of Retailing*,4,2,3-16.

Treadgold A.D.(1990), « The developing internationalization of retailing», *International Journal of Retail &Distribution Management*, 18,2, 4 -11.