



Les enjeux de l'internationalisation pour les réseaux de distribution

**Les réseaux :
des formes d'organisation,
une dynamique**

Daniele Pederzoli
Professeur Associé
Pôle de recherche « Customer, Retail and Supply
Chain »

L'INTERNATIONALISATION, UN ENJEU STRATÉGIQUE

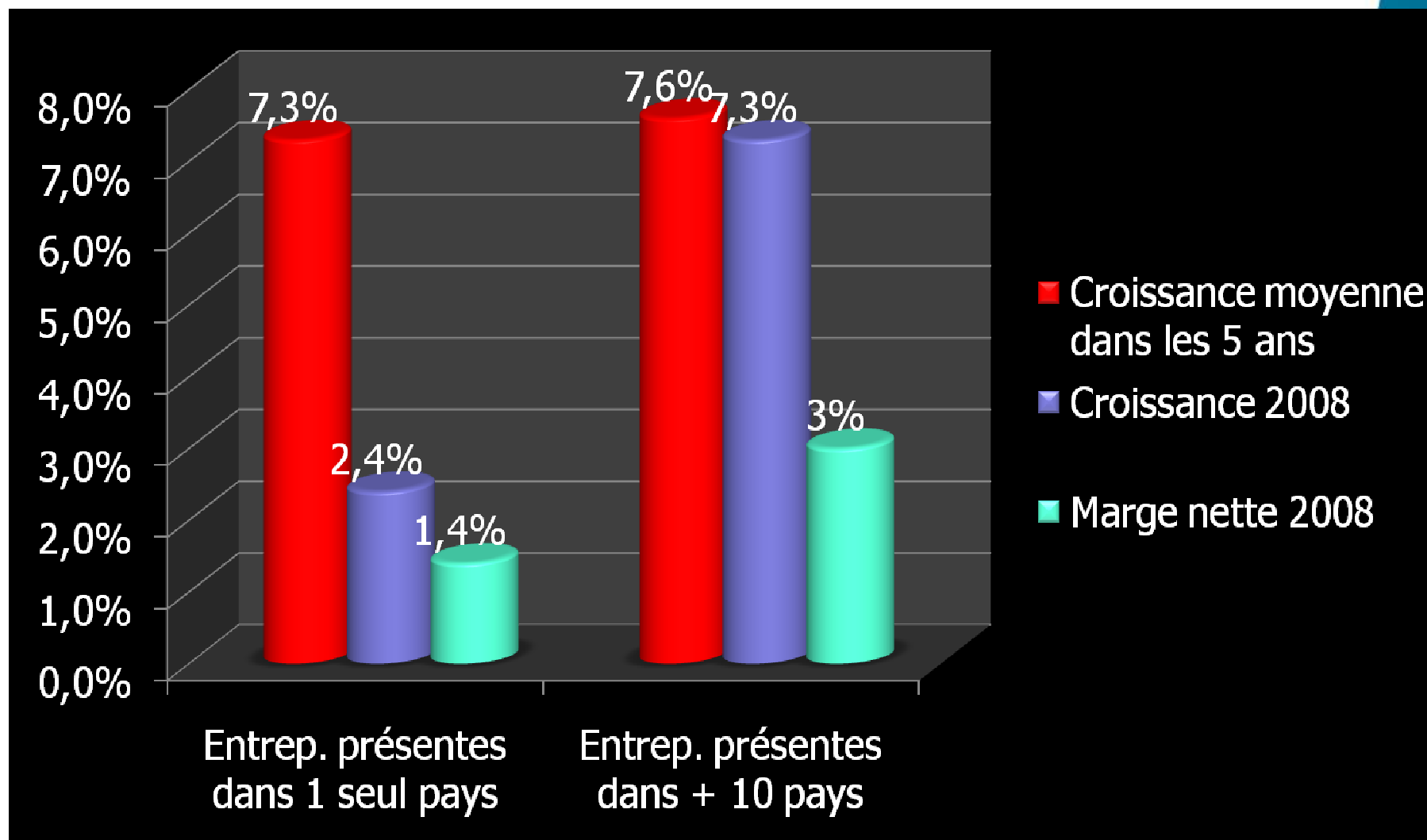
Les principales entreprises au monde

Entreprise	CA 2008 (milliards de \$)	Profit 2008 (milliards de \$)	Croissance moyenne dans le 5 ans %	Nombre de pays étrangers
Wal Mart (US)	401,244	13,899	9,4	14
Carrefour (F)	127,958	2,264	4,3	35
Metro AD (D)	99,004	824	4,8	31
Tesco (UK)	96,210	3,836	12	12
Schwarz KG (D)	79,924	N/A	12,3	23
Kroger (US)	76,00	1,249	7,2	0
The Home Depot (US)	71,228	2,260	1,9	7
Costco (US)	70,977	1,283	11,2	7
Aldi (D)	66,063	N/A	5,1	17
Target (US)	62,884	2,214	6,1	0

Les firmes européennes sont les plus internationales

	Firmes	CA moyenne en 2008 (milliards \$)	Moyenne pays	% du CA en prov de l'étranger
Top 250	250	15,275	6,9	22,9
Africa/Middle East	6	4,864	7,5	8,2
Asia Pacific	45	9,798	3,4	11,9
Japan	31	9,134	2,6	8,5
Europe	96	16,872	11,7	36,2
France	13	31,532	21,8	41
Germany	19	23,988	14,6	42,6
UK	18	15,591	11,8	21,5
Latin America	10	6,327	1,8	13,1
North America	93	17,911	4,3	13,4
USA	84	18,736	4,6	13,3

L'international comme source de profit ?



ENTREPRISES EN RÉSEAUX ET INTÉGRÉES, QUELLES DIFFÉRENCES FACE À L'INTERNATIONAL

Les motivations

Intégrées

- Recherche de la « taille critique » globale
- Avantages de la firme
- Exportation des MDD

Réseaux

- Limites sur le marché national
- Opportunités sur les marchés étrangers
- Suivre les concurrents
- Exchange de savoir-faire
- Exportation d'une marque connue

La direction des investissements

Intégrées

- Pays développés et en développement
- Distance culturelle et géographique non importantes
- Concentration dans des macro régions

Réseaux

- Surtout pays développés et très compétitifs
- Proximité géographique et culturelle
- Globalisation (franchise)

Modes d'entrée et de développement

Intégrées

- Souvent modes « high cost » - « high control »
- Contrat de franchise dans les pays de taille limité ou éloignés sur le plan culturel
- De plus en plus stratégies différenciés pour continuer de croître
- Stratégie de plus en plus globale
- Organisation dédiée

Réseaux

- Très souvent modes « low cost » - « low control »
- Volonté de préserver « l'âme » de l'organisation
- Stratégie nettement multinationale (centralisation des achats, mais grande liberté dans la vente)
- Organisation très limitée



Les questions fondamentales pour les réseaux de franchise

1. Le contrôle du réseau et le respect de l'image de l'enseigne
2. Les différences dans les législations nationales et dans les système de justice
3. La centralisation des décisions et l'apprentissage international limité

Les questions fondamentales pour les réseaux de commerce associé

1. L'intérêt de l'internationalisation pour les adhérents nationaux
2. Le contrôle de l'enseigne
3. L'intégration de cultures différentes
4. L'exportation du business model
5. L'apprentissage international important, mais à modéliser

L'internationalisation des réseaux de franchise (fin 2009)

- 313 réseaux français sont présents hors des frontières (25,8% du total des réseaux)
- 156 réseaux étrangers sont présents en France (11,4% du total)

Source: FFF

Les résultats d'une recherche de la FCA (fin 2008)

- 56% des groupements interrogés avait une présence internationale
- 21% souhaitaient aller à l'international prochainement
- Seulement 23% des groupements ne sont pas intéressés par l'international

Conclusions

- L'internationalisation apparait de plus en plus comme une partie fondamentale de la stratégie pour toute entreprise de la distribution
- Les réseaux, aussi bien en franchise qu'associé, participent déjà à l'internationalisation du secteur
- La compétition internationale s'accroît et pour rester dans la course les réseaux doivent se professionnaliser