



HAL
open science

Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine

Lanlan Cao

► **To cite this version:**

Lanlan Cao. Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine. Gestion et management. Université Paris-Est, 2008. Français. NNT : 2008PEST3009 . tel-00717739

HAL Id: tel-00717739

<https://theses.hal.science/tel-00717739v1>

Submitted on 13 Jul 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS EST
E. D. ECONOMIE GESTION ET ESPACE (EGEE)
INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION: I.R.G

LES COMPÉTENCES-CLÉS
DANS LES STRATÉGIES ET LA PERFORMANCE
DES FILIALES D'ENSEIGNE INTERNATIONALES:
Le cas des distributeurs internationaux en Chine

Thèse

Pour l'obtention du titre de

Docteur en Sciences de Gestion

(arrêté du 07 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement le 27 juin 2008 par

Lanlan CAO

Composition du jury

Directeur de recherche : **Marc Dupuis**
Professeur à l'ESCP-EAP

Rapporteurs : **Gérard Cliquet**
Professeur à l'Université Rennes 1

Ulrike Mayrhofer
Professeur à l'Université IAE Lyon et Jean Moulin Lyon 3

Suffragants : **Suzanne Pontier**
Professeur à l'Université Paris 12-Val de Marne

Pierre Volle
Professeur à l'Université Paris Dauphine

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être
considérées comme propres à l'auteur.

REMERCIEMENTS

Que le Professeur Marc DUPUIS soit le premier à être remercié pour sa confiance dans l'encadrement de ce travail de recherche et son soutien tout au long des différentes étapes. Que les professeurs Gérard CLIQUET, Ulrike MAYRHOFER, Suzanne PONTIER et Pierre VOLLE, membres du jury, le soient tout autant pour m'avoir fait honneur d'évaluer ce travail.

Par ailleurs, mes travaux de recherche n'auraient jamais abouti sans l'aide de certaines Universités, organisations gouvernementales et associations en Chine. Aussi suis-je extrêmement reconnaissante envers eux pour leur soutien continu et leur implication dans mes travaux. Je remercie plus particulièrement Université Tsinghua qui a bien voulu, en la personne de professeur Fei Li, me donner des financements et me permettre de rencontrer les entreprises visées, et CARREFOUR, B&Q, SEPHORA, AUCHAN, IKEA, WAL-MART en Chine, etc. qui ont, dans la mesure du possible, accepté ma demande d'entretien et répondu à mon questionnaire. Je remercie également Guojian GU, François BOBRIE et Caroline LAU, pour m'avoir recommandé leurs contacts des distributeurs internationaux.

Un grand merci à Thierry BOURSIN, qui grâce à sa gentillesse et sa disponibilité m'a permis de finaliser ma thèse en corrigeant tout au long de ces années ce travail au niveau de la langue. Je tiens également remercier à Xuefei LU, Gilles LEVRAT pour son soutien amical et toujours motivant.

Cette recherche a aussi bénéficié des conseils de Claude OBADIA, Nathalie PRIME, Jean FOURNIOUX, François BOBRIE.

Bien évidemment, je n'oublie pas mes proches qui, grâce à leur patience tout au long de ces années, m'ont permis de réaliser mon rêve.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
ABSTRACT.....	6
INTRODUCTION.....	8
PARTIE 1 : COMPÉTENCES-CLÉS, AVANTAGE CONCURRENTIEL ET PERFORMANCES DE LA FIRME : UN CADRE THÉORIQUE EMPRUNTÉ AU DOMAINE INDUSTRIEL	15
Chapitre 1 : Compétences-clés, avantages concurrentiels et performance de la firme	17
Section 1- L'approche SCP.....	19
Section 2- L'approche RBV (Resource Based View).....	27
Section 3- Vers un modèle intégrateur	37
Chapitre 2 : Application du modèle conceptuel aux spécificités de la distribution internationale	51
Section 1- Spécificités de la distribution internationale.....	53
Section 2- Les compétences-clés du distributeur international	57
Chapitre 3 : Les autres variables du cadre conceptuel.....	118
Section 1- Stratégie de mise en oeuvre des compétences-clés et des ressources	121
Section 2- Avantages concurrentiels.....	129
Section 3- Facteurs-clés de succès liés à l'environnement	133
Section 4- Performance de la filiale.....	135
Section 5- Objectif et problématique de la recherche	145
PARTIE 2 : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES.....	148
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche	150
Section 1- Recours à un paradigme qualitatif.....	152
Section 2- Pertinence du choix de la Grounded Theory.....	154
Chapitre 5 : Mise en œuvre de la Grounded Theory.....	164
Section 1- Plan d'échantillonnage.....	166
Section 2- Collecte des données	192
Section 3- Analyse et Interprétation des données	206
Section 4- Évaluation de la qualité de la recherche	212
PARTIE 3 : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	215
Chapitre 6 : Typologie des compétences-clés de la filiale du distributeur international.....	217
Section 1- un modèle dynamique et interactif.....	219
Section 2 - Classification des compétences- clés de la filiale du distributeurinternational	239
Chapitre 7 : le modèle conceptuel.....	307
Section 1- Relation entre compétences-clés et choix stratégiques dans le pays d'accueil.....	309
Section 2- Relation entre compétences-clés et performances dans le pays d'accueil.....	348
CONCLUSION GÉNÉRALE	380
ANNEXE	403
BIBLIOGRAPHIE.....	408

ABSTRACT

Cette thèse s'inscrit dans le domaine de l'internationalisation de la distribution. Son objectif est d'expliquer les facteurs de succès ou d'échec de la filiale étrangère du distributeur international. L'analyse de la littérature met en évidence l'existence d'une large palette de perspectives théoriques divergentes. Afin de construire un cadre conceptuel cohérent, notre travail se fonde sur un modèle intégré d'origine industrielle combinant les approches SCP (« Structure-Conduct-Performance »), RBV (« Resource-Based-View ») et la théorie des capacités dynamiques de la firme, que nous adaptons aux spécificités de la distribution.

Le modèle est construit et présenté à partir du concept central de « compétences-clés », appliqué au distributeur, il s'agit de comprendre de quelle manière les compétences clés de la filiale internationale de distribution influencent ses choix stratégiques et sa performance. Cette recherche nous conduit à clarifier une série de notions ayant un lien étroit avec les compétences-clés. Nous pouvons observer indirectement les « compétences-clés » du distributeur international au travers des activités et capacités distinctives de sa filiale dans un pays donné.

Le terrain choisi est la Chine, qui, tant par sa taille que par sa vitesse de développement économique et commercial, représente un véritable laboratoire des transformations à l'œuvre dans les pays émergents. En termes de méthodologie, nous avons retenu une approche qualitative basée sur la « Grounded Theory ». Les résultats, obtenus par l'analyse des entretiens de vingt un dirigeants de filiale étrangère font apparaître d'une part, que la typologie des compétences-clés de la filiale du distributeur international repose sur deux types de compétences: les compétences de base et les compétences architecturales, d'autre part, le modèle intégré emprunté au domaine industriel est validé dans le domaine de la distribution sachant que les facteurs environnementaux jouent dans ce dernier cas un rôle plus important.

Mots-clés: *Compétences-clés, compétences de base, compétences architecturales, internationalisation de la distribution, « Grounded Theory ».*

INTRODUCTION

Le contexte de la recherche

Cette thèse est centrée sur le rôle des compétences-clés dans la formulation de la stratégie opérationnelle et la performance de la filiale étrangère d'enseigne internationale. L'intérêt porté à ce sujet résulte de l'évolution historique et théorique du domaine de l'internationalisation de la distribution.

Après un mouvement précurseur dans les années 1970, l'internationalisation des entreprises de distribution a connu une accélération dans le milieu des années 1990 (Dupuis et Fournieux, 2005). De 2001 à 2006, plus de quarante neuf distributeurs sont entrés sur quatre-vingt dix nouveaux marchés (ATKEARNEY, 2006). Nombre de distributeurs internationaux figurant parmi les leaders réalisent une proportion significative de leur volume de ventes à l'international. CARREFOUR, par exemple, présent dans 30 pays, réalise plus de 52% de son chiffre d'affaires hors de France (source : rapport annuel de CARREFOUR 2007). WAL-MART détient 3065 magasins à l'étranger à la fin 2007 (source : site officiel de WAL-MART).

Cette accélération de l'internationalisation connaît cependant des succès inégaux ; en effet, le processus d'internationalisation de la distribution est long, risqué, complexe, coûteux, non linéaire, et les échecs sont nombreux. Ainsi, au début des années 2000, on a assisté à une série d'engagements et de désengagements internationaux parmi les fleurons de la distribution européenne : MARKS & SPENCER, AHOLD et, plus récemment, CARREFOUR (Dioux et Dupuis, 2005). Pour la seule année de 2005, les distributeurs internationaux ont quitté dix sept marchés étrangers. Beaucoup d'autres font face à des pertes d'exploitation sur leurs activités internationales (ATKEARNEY, 2006).

Dans ce contexte, les thèmes de recherche sur l'internationalisation de la distribution tendent à évoluer ; après s'être centrés sur la motivation et le mode d'entrée (Neil

Wrigley et Currah, 2003), les chercheurs se penchent de plus en plus sur l'explication des facteurs de succès et d'échecs des opérations internationales du distributeur. Ils tentent ainsi de répondre au questionnement des dirigeants en portant leur attention sur les facteurs internes (les compétences-clés, la maîtrise des nouvelles technologies, le savoir-faire, l'expertise, la disposition de capitaux abondants, le format, etc.) (Alexander, 1997; Alexander et Myers, 1999; Dupuis et Fournioux, 2005; Goldman, 1981; Goldman, 2001; Hollander, 1970; Kacker, 1988; Vida, Reardon et Fairhurst, 2000; Williams, 1991; Yuen Shan Au-Yeung, 2003) et externes (les attentes du consommateur local, le rôle des infrastructures, les structures compétitives de la distribution, l'intervention des pouvoirs publics etc.) (Alexander et Myers, 1999; Burt, Dawson et Sparks, 2003; Colla, 2004; Crosby, Evans et Cowles, 1990; Doherty, 1999; Dupuis et Prime, 1996; Gielens et Dekimpe, 2001; Goldman, 1981; Goldman, 2001; Kacker, 1988; Kearney, 2004; Sternquist et Jin, 1998; Neil Wrigley, Coe et Currah, 2005). Cependant, si l'intérêt porté aux recherches sur l'internationalisation de la distribution va croissant, les connaissances théoriques et empiriques restent encore limitées et comportent peu d'implications pour les dirigeants en charge des performances des filiales étrangères et du développement international (Burt, et al., 2003; Dupuis et Fournioux, 2005; Gielens et Dekimpe, 2001).

Limites de la littérature existante

La littérature existante portant sur l'internationalisation de la distribution présente trois types de limites :

En premier lieu, on dispose d'une large palette de perspectives théoriques, parfois divergentes, qui font ressortir l'absence d'un cadre cohérent permettant d'analyser et d'expliquer la source des avantages concurrentiels et de la performance du distributeur international sur les marchés internationaux (Vida, 2000). Les explications des facteurs internes proposées par les chercheurs sont parfois unilatérales (par exemple, les savoir-faire, la technologie, le concept d'enseigne, le format, la culture d'entreprise, les compétences-clés, etc.).

En second lieu, la plupart des études adoptent comme unité d'analyse le groupe de distribution ; ce choix rend difficile l'identification et l'isolation des antécédents spécifiques de performance des stratégies mises en œuvre par chaque enseigne appartenant au portefeuille d'activités et conduit fréquemment à une analyse trop abstraite. C'est pourquoi le domaine d'activité stratégique (DAS)¹ requiert l'attention des chercheurs en tant qu'unité d'analyse des phénomènes relatifs à l'internationalisation de la distribution (Neil Wrigley, 2000). Comme nous le verrons, chaque enseigne dans un pays étranger recouvre généralement un domaine d'activité stratégique.

En troisième lieu, la majorité des travaux existant est de nature descriptive et générale. D'où l'intérêt théorique et managérial de réaliser des recherches à partir d'une étude en profondeur de cas concrets (Whitehead, 1992).

Objectif et problématique de la recherche

Dans ce travail, nous nous sommes arrêtés sur un triple choix théorique et méthodologique.

Tout d'abord, afin de construire un cadre conceptuel cohérent, notre recherche se fonde sur un modèle intégré d'origine industrielle combinant les approches SCP (« Structure–Conduct–Performance »), RBV (« Resource–Based–View ») ainsi que la théorie des capacités dynamiques de la firme, que nous adaptons aux spécificités de la distribution. Le modèle est construit et présenté à partir du concept central de « compétences-clés », appliqué au distributeur. Il s'agit de comprendre de quelle manière les compétences clés de la filiale étrangère d'enseigne internationale influencent ses choix stratégiques et sa performance. Cette recherche nous conduit à clarifier une série de notions ayant un lien étroit avec les compétences-clés. Nous pouvons observer indirectement les

¹ Domaine d'activité stratégique (DAS) (« Strategic Business Unit (SBU) » en anglais) est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Pour un distributeur international multi - enseignes, chaque filiale qui présente un concept dans un pays étrangers, ou dans une région de ce pays, constitue généralement un domaine d'activité stratégique, sauf si des éléments comme la logistique sont utilisés en commun, par exemple, Carrefour Chine et Dia Chine sont deux DAS différentes.

« compétences-clés » du distributeur international au travers des activités et capacités distinctives de sa filiale dans un pays donné.

Deuxièmement, notre travail de terrain porte sur les filiales d'enseigne internationale en Chine. En effet, la Chine, tant par sa taille que par sa vitesse de développement économique et commercial, représente un véritable laboratoire des transformations en œuvre dans les pays émergents.

Troisièmement, en fonction du caractère largement exploratoire de notre question centrale portant sur le rôle des compétences clés, nous avons retenu une approche qualitative basée sur la « Grounded Theory ». Les données ont été collectées à partir d'entretiens approfondis, effectués avec vingt-et-un dirigeants de filiale d'enseigne internationale, entre octobre 2004 et septembre 2007. Ce choix méthodologique nous permet de mettre en évidence de manière systématique les concepts et phénomènes envisagés.

Les objectifs de cette recherche sont de deux ordres. Il s'agit, d'une part, de mieux comprendre et concevoir une typologie des compétences-clés de filiale étrangère d'enseigne internationale dans le langage managérial. D'autre part, notre travail vise également à développer un cadre conceptuel des relations entre compétences-clés, stratégie choisie, position d'avantage concurrentiel et performance dans le domaine de l'internationalisation de la distribution, à partir des perspectives empiriques enracinées dans les contextes locaux.

Pour cela, notre recherche se propose de répondre à la problématique suivante :

Quel est le rôle des compétences-clés d'une filiale étrangère d'enseigne internationale dans la formulation de sa stratégie et quelles en sont les implications sur la performance de cette filiale ?

Enjeux et intérêt de la recherche

Cette recherche a des implications à différents niveaux.

Au niveau théorique, notre étude propose une clarification des concepts de compétences-clés, de ressources et de capacités distinctives. Cette clarification nous permet de souligner le rôle central des « compétences-clés » comme élément explicatif des choix stratégiques et des performances de filiale étrangère d'enseigne internationale. De plus, ce travail débouche sur une typologie des « compétences-clés » du distributeur international dont la définition a été au préalable précisée. Cette typologie nous permet de construire une base initiale de mesure des compétences-clés de la filiale étrangère d'enseigne internationale. Enfin, cette recherche propose une série de modèles conceptuels relatifs à la relation entre compétences-clés, ressources, facteurs environnementaux, stratégie opérationnelle, avantage concurrentiel et performance à partir des facteurs issus des données primaires dans le cadre de la « Grounded Theory ». Ceci confère aux modèles proposés un caractère plus compréhensible et opérationnel.

Au niveau méthodologique, cette recherche montre que la « Grounded Theory » constitue une approche efficace et pertinente pour approfondir un concept sous-jacent et étudier un phénomène relevant de processus sociaux larges et complexes.

Au niveau managérial, ce travail apporte aux dirigeants d'enseigne internationale un cadre pratique d'analyse des stratégies opérationnelles et un outil de diagnostic des compétences-clés de filiale étrangère. Ensuite, cette recherche suggère des prescriptions concrètes concernant les choix stratégiques et leurs conséquences sur la performance de la filiale d'enseigne internationale. De plus, ce travail attire l'attention des dirigeants sur l'importance du développement des compétences architecturales de la firme et l'adaptation de certaines composantes opérationnelles à l'environnement local. Enfin, ce travail identifie les facteurs-clés environnementaux de la distribution en Chine, ce qui est susceptible d'intéresser les dirigeants qui ont l'intention d'explorer le marché chinois.

Structure de la thèse

Notre recherche comporte trois parties.

La partie 1 développe **la construction du cadre théorique** en deux étapes : une présentation d'un modèle intégré d'origine industrielle combinant les approches SCP (« Structure-Conduct-Performance »), RBV (« Resource-Based-View ») et la théorie des capacités dynamiques de la firme (chapitre 1) ; le chapitre 2 et 3 est consacré à l'adaptation de ce modèle aux spécificités de la distribution.

La partie 2 traite **les choix méthodologiques** autour de deux thèmes : une explication de la motivation et de la pertinence du choix de la méthode qualitative de « Grounded Theory » retenue par cette recherche (chapitre 4) ; Le chapitre 5 est dédié à la présentation du processus de mise en œuvre pratique de la méthode de « Grounded Theory » : du plan d'échantillonnage, la collecte et l'analyse des données à l'évaluation du travail.

La partie 3 présente **les résultats empiriques** autour de deux chapitres : le chapitre 6 aborde les caractéristiques spécifiques du concept des compétences-clés de la filiale d'enseigne internationale en fonction de leur typologie ; Le chapitre 7 est consacré aux propositions de recherche sur les relations existant entre les compétences-clés de la filiale, la stratégie choisie et la performance réalisée dans le pays d'accueil.

PARTIE 1 :

**COMPÉTENCES-CLÉS, AVANTAGE CONCURRENTIEL
ET PERFORMANCES DE LA FIRME : UN CADRE
THÉORIQUE EMPRUNTÉ AU DOMAINE INDUSTRIEL**

La première partie de la recherche est consacrée à la construction d'un modèle conceptuel de la performance de la filiale d'enseigne internationale à partir des compétences-clés de l'enseigne. Nous nous attachons tout d'abord à poser les fondements de cette construction dans le domaine de l'internationalisation industrielle. Sur ces bases, un modèle conceptuel intégrateur vérifié empiriquement dans le est appliqué dans le domaine de l'internationalisation de la distribution en tenant compte des spécificités de cette fonction.

Cette première partie est structurée en trois chapitres.

Le chapitre 1 s'attache à présenter deux approches théoriques qui dominent les explications de la performance de la firme ainsi que ses applications dans le domaine de l'internationalisation industrielle. Puis un modèle conceptuel qui intègre ces deux approches est adopté comme base théorique de notre recherche.

Le chapitre 2 s'attache à l'application du modèle conceptuel proposé par le chapitre 1 au domaine de l'internationalisation de la distribution. Il présente les spécificités du secteur de la distribution par rapport au secteur industriel, puis traduit ces spécificités dans le modèle conceptuel adopté dans le contexte de la distribution internationale. Dans ce chapitre, les apports et les limites des recherches antérieures sont analysés. Cette démarche nous permet d'élaborer des grilles d'observation des compétences-clés du distributeur qui constitue au cœur de notre problématique de recherche.

Le chapitre 3 s'attache à la définition des autres variables du même model conceptuel. Ces définitions propres dans le domaine de la distribution nous permettent de finaliser la construction de notre base théorique et de définir la problématique de notre recherche.

**CHAPITRE 1 :
COMPÉTENCES-CLÉS, AVANTAGES
CONCURRENTIELS ET PERFORMANCE DE LA FIRME**

Dans le cadre des théories traditionnelles de l'organisation industrielle (« Industrial Organization » ou « IO » en anglais)² et des approches de Porter sur la stratégie compétitive, la firme est appréhendée comme une combinaison d'activités stratégiques qui s'adaptent à l'environnement afin d'obtenir une meilleure performance par la recherche d'avantages concurrentiels sur le marché national ou international. A partir de cette approche, le présent chapitre expose une analyse critique de la littérature concernant l'avantage concurrentiel et la performance de la firme. Il débouche ensuite sur une proposition de modèle conceptuel intégrateur visant à comprendre la performance de la filiale étrangère de la firme.

La section 1 introduit l'approche SCP³ (Structure – Conduct – Performance) et met l'accent sur l'importance de l'environnement industriel dans lequel la firme opère.

La section 2 s'attache à étudier l'approche RBV⁴ qui considère que les ressources de la firme et ses compétences permettent d'expliquer ses performances.

Enfin, la section 3 développe un modèle conceptuel intégrant les deux approches, SCP et RBV, pour expliquer les avantages concurrentiels et la performance de la filiale étrangère de la firme.

² Dans la suite de cette thèse, les théories traditionnelles de l'organisation industrielle seront désignées sous le sigle « IO ».

³ L'approche SCP (« Structure-Conduct-Performance » en anglais) concerne des hypothèses relatives aux structures du marché, aux comportements et à la performance de la firme.

⁴ L'approche RBV (« Resource-Based-View » en anglais) est traduite par l'expression « approche par les ressources » par certains chercheurs (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2005). Afin d'établir une comparaison plus visuelle avec l'approche SCP, nous utiliserons les sigles anglo saxons.

SECTION 1- L'APPROCHE SCP

La littérature classique sur l'organisation industrielle considère que le management de la firme ne peut influencer ni les conditions de l'industrie ni sa propre performance. Cette vue est reflétée notamment par des travaux de Bain (1956) ainsi que Mason (1939), pour lesquels la stratégie de la firme ne représente pas une action managériale indépendante car contrainte par des forces structurelles industrielles. De ce fait, le rôle du management peut être ignoré. Cette vision a été également retenue par la recherche en théorie de l'organisation qui a mis l'accent sur le rôle déterministe de l'environnement (l'écologie démographique et la sélection naturelle, par exemple, (Hannan et Freeman (1977)). Les paradigmes de l'organisation industrielle sont alors essentiellement centrés sur l'explication et l'évaluation de la performance de l'industrie et non pas de la firme.

A partir des années 1980, de nouvelles perspectives sont proposées par Michael Porter dans sa théorie des avantages concurrentiels. Bien que cette théorie soit également basée sur l'organisation industrielle, principalement à partir du modèle de Bain (1948; 1950; 1951; 1954) de SCP⁵, elle se distingue des autres paradigmes existants sur trois aspects (Spanos et Lioukas, 2001) :

- Au niveau du management stratégique, Porter se concentre sur la firme et non sur l'industrie.
- S'agissant de la structure de l'industrie, Porter accepte tout d'abord la théorie de « IO » traditionnelle (Bain, 1968; Richard E. Caves, 1972), pour laquelle la structure de l'industrie n'est ni exogène ni stable. En revanche, dans ses travaux plus récents, Porter (1991), considère que l'environnement du marché est en partie exogène et en partie influencé par les actions de la firme. Cette notion est similaire à celle de la « situation de choix » développée par Hrebiniak et Joyce (1985) ou celle de « choix stratégique » (Child, 1972).

⁵ Le modèle SCP de Bain (« Structure-Comportement-Performance » ou « Structure-Conduct-Performance » en anglais) a été testé empiriquement par les travaux de Bain (1948; 1950; 1951; 1954). Les hypothèses du modèle supposent que la structure de l'industrie (nombre de vendeurs et d'acheteurs, différenciation de produit, barrières à l'entrée, structure des coûts fixes et variables) détermine les comportements de la firme, par exemple dans la fixation du prix, la manière de communiquer et de distribuer, ce qui en retour conditionne la performance économique de la firme (Kathleen Reavis Conner et Rumelt, 1991; Scherer, 1980; Tirole, 1988).

- Même si la structure de l'industrie occupe encore un rôle central pour expliquer la performance de la firme dans les théories de Porter, ce dernier se concentre sur le rôle des activités de la firme afin de développer une théorie dynamique de la stratégie (Porter, 1991).

1.1.Principes de l'approche SCP

Selon l'approche SCP développée par Porter, la performance de la firme est déterminée par deux antécédents :

- La structure de l'industrie dans laquelle elle opère ;
- les avantages concurrentiels obtenus par la firme dans un secteur donné (R. M. Grant, 1991; Porter, 1991).

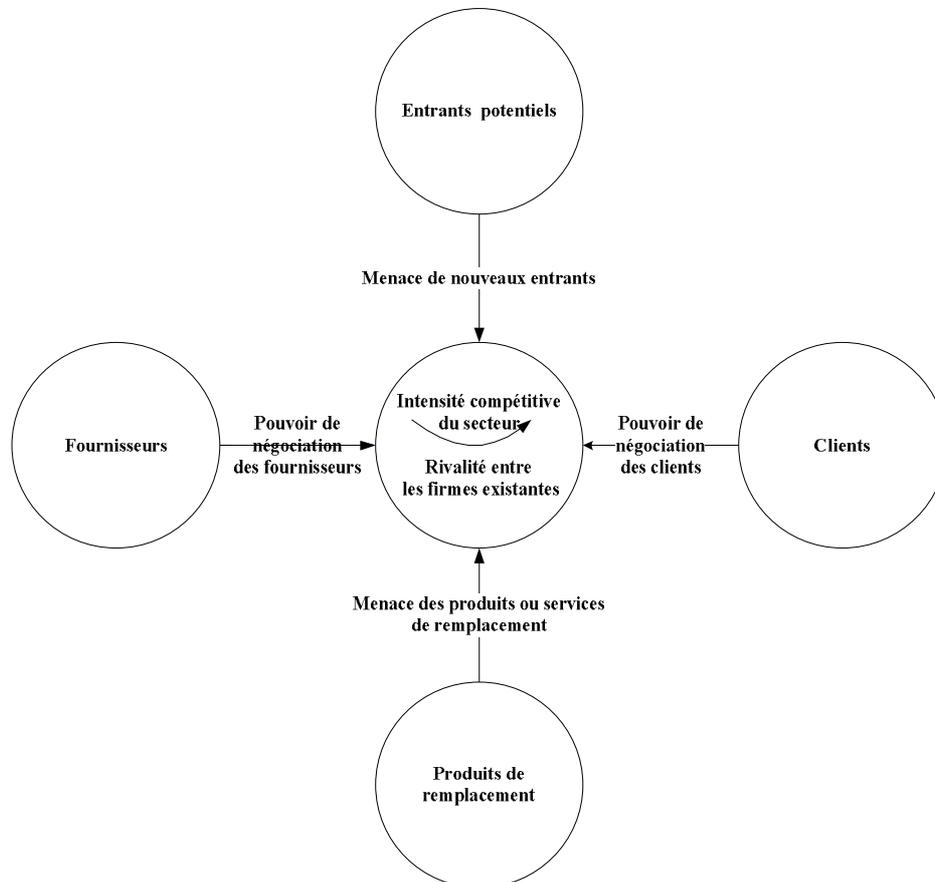
Dans cette perspective, le management stratégique de la firme suppose deux choix essentiels :

- Le choix d'un secteur attractif dans lequel la firme va exercer son activité ;
- Le choix et le déploiement d'une stratégie compétitive dans un secteur donné répondant à la structure de l'industrie ainsi qu'aux caractéristiques du marché permettant de maintenir un avantage concurrentiel.

1.1.1. Analyse structurelle de l'industrie, les cinq forces de la concurrence

Porter considère que le premier facteur qui détermine la rentabilité d'une firme est l'attrait du secteur. Celui-ci est principalement déterminé par cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants (figure 1.1). Ces cinq forces déterminent la rentabilité, parce qu'elles influencent les prix, les coûts et les investissements des firmes du secteur, c'est-à-dire les constituants de la rentabilité de l'investissement.

Figure 1.1 Les 5 forces de la concurrence déterminant la rentabilité d'un secteur



Source : «L'avantage concurrentiel », (Porter, 1986; 1992)
(5^e édition, traduit de l'américain par Philippe de Lavergne)

L'intensité de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue. Il en résulte que les secteurs ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité intrinsèque. Dans les secteurs où les cinq forces sont favorables, de nombreux concurrents peuvent obtenir des rendements intéressants. A l'inverse, dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense, quelques firmes seulement parviennent à des rendements intéressants, en dépit des efforts de leurs dirigeants. Le poids combiné de ces cinq forces détermine la capacité des firmes à obtenir un taux de rendement de l'investissement qui dépasse en moyenne le coût de l'actif dans un secteur donné.

Par ailleurs, l'intensité de chacune des cinq forces dépend de la structure du secteur, c'est-à-dire de ses caractéristiques techniques et économiques propres. La structure d'un secteur est relativement stable, mais peut changer à mesure que le secteur évolue. Un changement structurel modifie l'intensité globale et relative des forces de la concurrence et peut donc avoir une influence positive ou négative sur la rentabilité du secteur et, de cette façon, influence la stratégie choisie par la firme et la performance de la firme (Porter, 1985).

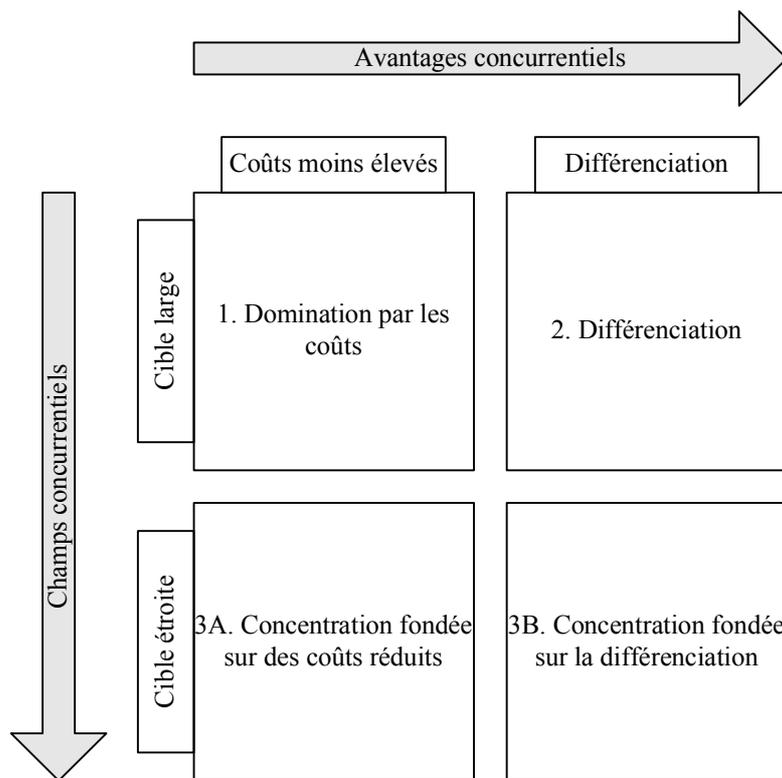
1.1.2. Obtention et maintien de la position des avantages concurrentiels- les trois grandes stratégies de base

Dans un secteur stable, la performance de la firme est liée à sa position relative sur le marché dans ce secteur. Cette position détermine si la rentabilité de la firme est supérieure ou inférieure à la moyenne du secteur. Pour cela, il s'agit d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel durable. Dans la version développée de l'organisation industrielle, le concept d'avantage concurrentiel est souvent discuté à propos de la création de barrières à l'entrée (Richard E. Caves, 1984; R. E. Caves et Porter, 1977; Porter, 1980). Les barrières à l'entrée sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place (Johnson, et al., 2005). Deux grands types d'avantages concurrentiels sont envisagés par Porter (1985) : des coûts peu élevés ou une différenciation. L'avantage obtenu par les coûts et la différenciation procède à son tour de la structure de l'industrie. En effet, cet avantage dépend de la capacité d'une firme à mieux maîtriser les cinq forces de la concurrence.

Se distinguant du point de vue de Hofer et Schendel (1978) qui considèrent que l'avantage concurrentiel peut être utilisé comme partie intégrante de la stratégie de la firme, Day (1984) et Porter (1985) estiment que ce dernier est plutôt un objectif stratégique de la firme. Autrement dit, la stratégie peut être comprise comme une défense contre les forces de la concurrence et la recherche d'une position protégée (Porter, 1980). Afin d'obtenir et de conserver l'avantage concurrentiel de la firme, Porter (1985) détermine trois stratégies de base permettant d'atteindre des résultats

supérieurs à la moyenne du secteur. Ces trois stratégies de base sont indiquées dans la figure 1.2, et concernent : 1) la domination par les coûts, 2) la différenciation et 3) la focalisation sur une activité. La stratégie de focalisation comporte elle-même deux variantes : elle peut se faire soit en pratiquant des coûts peu élevés, soit en créant une différenciation.

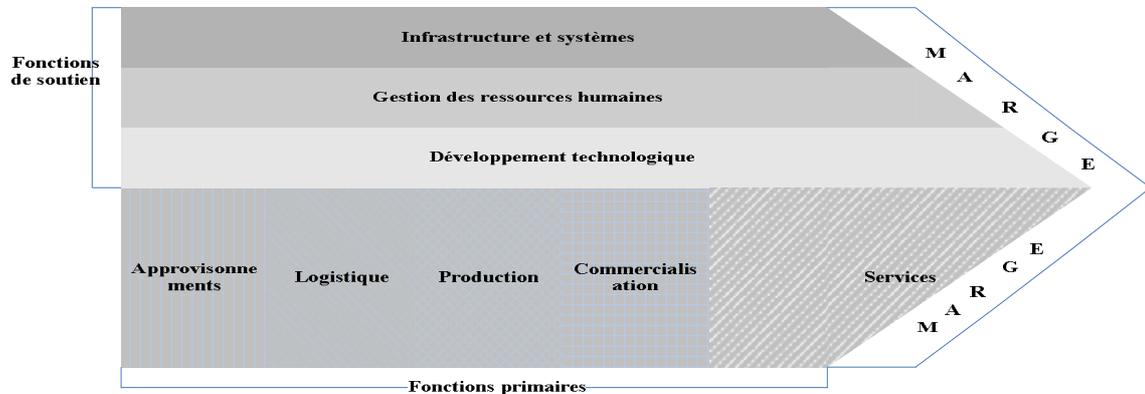
Figure 1.2 Les trois stratégies de base



Source : «L'avantage concurrentiel », (Porter, 1986; 1992)
(5^e tirage, traduit de l'Américain par Philippe de Lavergne)

Le point central de la conception de Porter sur la stratégie concerne la notion de chaîne de valeur. **La chaîne de valeur est une représentation de l'ensemble des activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer le produit de la firme** (figure1.3).

Figure 1.3 La chaîne de valeur



Source : adapté de M.E. Porter, L'avantage concurrentiel, InterEditions, 1986.
(Johnson, et al., 2005)

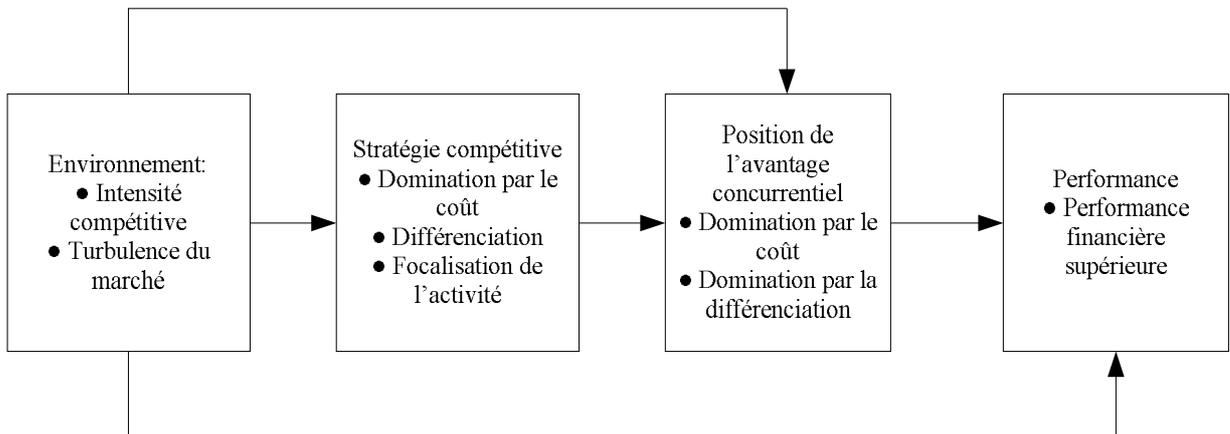
Pour Porter, la stratégie est une matrice ou une configuration des activités visant à créer une forme d'avantage concurrentiel, qui revêt trois aspects : 1) les activités de la chaîne de valeur ; 2) les liaisons au sein de la chaîne de valeur ; 3) les liaisons verticales entre la chaîne de valeur de la firme et les chaînes des fournisseurs, des circuits de distribution et des clients (Porter, 1991).

1.2. Apports et limites de l'approche SCP

1.2.1. Apports de l'approche SCP

L'approche SCP offre à la firme un cadre d'analyse (figure 1.4) dans lequel elle peut réfléchir à ses choix stratégiques de manière systématique, en fonction de ses priorités. En premier lieu, elle doit choisir un secteur attractif. Ensuite, une stratégie appropriée doit être décidée et mise en œuvre afin d'obtenir et maintenir une position d'avantage concurrentiel dans un secteur donné et parvenir à une meilleure performance financière.

Figure 1.4 un cadre d'analyse de la stratégie dans un secteur donné ainsi que les conséquences du choix de cette stratégie dans l'approche SCP



1.2.2. Prémisses et limites de l'approche SCP

Se concentrant sur l'impact de l'environnement (la structure de l'industrie) sur la position de l'avantage concurrentiel de la firme, l'approche SCP prend très peu en compte l'influence des caractéristiques particulières de la firme sur son avantage concurrentiel (Porter, 1990). En effet, l'approche SCP se construit à partir de deux hypothèses de base :

- Elle suppose que les firmes sont identiques dans un secteur donné au niveau des ressources qu'elles contrôlent et des stratégies qu'elles poursuivent (Porter, 1981; R. P. Rumelt, 1984; Scherer, 1980) ;
- L'approche SCP suppose que l'inégalité des ressources entre firmes dans un secteur donné disparaît à long terme, du fait de leur forte mobilité (c'est-à-dire qu'elles peuvent être imitées ou achetées par les autres firmes sur le marché des facteurs) (Hirshliefer, 1980).

Du fait de ces deux prémisses, les choix stratégiques de la firme orientée par l'approche SCP sont fortement influencés par l'environnement, en particulier par la structure de

l'industrie et son influence sur la performance de la firme, faisant ainsi l'impasse sur la disponibilité des ressources de la firme. De ce fait, les firmes tombent fréquemment dans le piège de la « diversification » en tenant insuffisamment compte de leurs propres capacités à aborder de nouveaux marchés.

De plus, les firmes orientées selon une stratégie SCP ont souvent tendance à imiter les leaders du secteur pour conquérir rapidement une position d'avantage concurrentiel au lieu de consacrer leurs efforts à l'innovation car elles négligent l'accumulation des ressources. Enfin, les firmes ne peuvent réaliser que le niveau de profit moyen du secteur.

SECTION 2- L'APPROCHE RBV (RESOURCE BASED VIEW)

Selon l'approche SCP, la structure de l'industrie revêt un rôle central pour expliquer la performance de la firme. Même si les développements de l'approche SCP proposés par Porter (1991) tient compte de l'effet spécifique de la firme sur sa performance, les principes de l'approche SCP privilégient l'effet de structure de l'industrie comme déterminant les performances de la firme. Pourtant, certains chercheurs (Hansen et Wenerfelt, 1989; Richard P. Rumelt, 1982) ont mis en évidence par leurs études empiriques que les caractéristiques de la firme sont beaucoup plus importantes que celles de l'industrie comme facteurs explicatifs de ses performances. Cool et Schendel (1987) ont aussi montré qu'il y a des différences de performance systématiques et significatives parmi les firmes qui appartiennent au même groupe stratégique⁶ dans l'industrie pharmaceutique américaine. Richard P. Rumelt (1991) confirme également que les différences intra-industrielles sont plus grandes que les différences inter-industrielles pour expliquer les écarts de profits. Il souligne l'importance des facteurs uniques de la firme en considérant l'effet sectoriel comme relativement moins important. Jacobson (1988) et Hansen et Wenerfelt (1989) font état de résultats de recherche similaires.

Face à ces réalités, différents paradigmes ont émergé à partir des années 1990. Parmi eux, une nouvelle approche nommée RBV (Resource Based View) est aujourd'hui dominante pour expliquer la performance de la firme, (J. Barney, 1991). Cette approche se concentre sur la relation entre les caractéristiques internes de la firme et sa performance (Penrose, 1959; R. P. Rumelt, 1984; D. J. Teece, 1984; Wernerfelt, 1984) autour de deux hypothèses:

- Les firmes peuvent être hétérogènes par rapport aux ressources et aux capacités sur lesquelles elles basent leurs stratégies ;
- Ces ressources et capacités peuvent ne pas être tout à fait mobiles à travers les

⁶ Dans le cadre de l'analyse de la structure concurrentielle ou des stratégies concurrentielles, les chercheurs ont souvent procédé au regroupement d'entreprises des secteurs étudiés en « groupes stratégiques » (Mbengue, 1992). Inventé par Hunt (1972) et popularisé par Porter (1973; 1979; 1980), le concept de «groupe stratégique » désigne un ensemble d'entreprises distinctes qui, au sein d'un secteur donné, suivent des stratégies proches ou similaires.

firmes, en raison de la diversité des intervenants dans l'industrie (Spanos et Lioukas, 2001).

Se distinguant de l'approche SCP, l'approche RBV trouve l'origine d'un avantage concurrentiel dans les ressources distinctives que la firme a développées (Itami, 1987; Richard P. Rumelt, Schendel et Teece, 1991). D'abord, le concept de « ressources » est considéré dans l'approche RBV comme source d'avantage concurrentiel ainsi que comme facteur déterminant de la performance de la firme. Les « ressources » d'une firme peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme (Maijor et Witteloostuijn, 1996). Les exemples de telles ressources sont : les marques, les connaissances technologiques, la compétence des collaborateurs, la qualité des contrats d'affaires, l'efficacité des procédures, etc. (Wernerfelt, 1984).

Les premières recherches sur l'approche de RBV, ne font pas de grandes distinctions entre le concept de « ressources » et celui de « compétences ». A cette époque, les tenants de cette approche identifient, mais n'essaient pas d'expliquer comment une firme peut maintenir un avantage concurrentiel durable.

Depuis les années 1990, l'approche RBV s'est enrichie. Les efforts de recherche se sont portés sur l'identification des capacités spécifiques de la firme pouvant constituer des sources d'avantage concurrentiel, elles tendent à expliquer comment des combinaisons de compétences et de ressources peuvent être développées, déployées et protégées. C'est ainsi que la théorie des capacités dynamiques complète l'approche RBV par la distinction entre compétences et autres types de ressources disponibles de la firme (Makadok, 2001; D. J. Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord les principes de l'approche RBV élaborée à partir du concept des « ressources » (2.1), puis les développements les plus récents de cette approche avec la théorie des « capacités dynamiques » présentée dans la section (2.2).

2.1. Principes de l'approche RBV

L'approche RBV caractérise la firme comme une collection de ressources uniques qui peuvent influencer son évolution et ses choix stratégiques de développement (J. Barney, 1991; Dierickx et Cool, 1989; Dosi, 1984; Dosi, 1988; Winter, 1987). L'approche RBV comporte deux aspects essentiels :

- La stratégie prospective de la firme est définie en fonction des ressources uniques que détient la firme ;
- L'avantage concurrentiel et la performance de la firme sont déterminés par ses ressources uniques.

2.1.1. Nature de la stratégie des ressources uniques de la firme

Les prémisses de l'approche RBV apparaissent dans la littérature sur l'analyse de la stratégie ; ainsi, un texte majeur de la fin des années 1960 (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1969) précise que « la capacité d'une organisation réside dans son aptitude actuelle ou potentielle à affronter les difficultés circonstancielles et à faire face à la compétition. Chaque firme a ses forces et faiblesses actuelles et potentielles. Il est important de les déterminer et de les distinguer ». Ainsi, ce qu'une firme peut faire est non seulement fonction des opportunités qu'elle rencontre, mais aussi des ressources qu'elle peut rassembler. Learned, et al., (1969) considère que la clé réelle du succès de la firme ou de son développement futur réside dans ses capacités à trouver ou à créer « une compétence réellement distinctive ». Ces points de vue, s'ils marquent l'émergence de l'approche RBV, ne fournissent pas encore pour autant un cadre théorique systématique permettant d'analyser les stratégies de la firme. En effet, Andrews (1987) note qu'« une grande partie de ce qui est intuitif dans ce processus doit encore être identifiée ». Malheureusement, la littérature théorique sur les capacités à connu une stagnation durant deux ou trois décades (D. J. Teece, et al., 1997).

De nouvelles composantes de l'approche RBV sont apparues grâce aux développements récents de la théorie de l'économie des organisations et de la stratégie. Selon ces

théories, le choix d'une stratégie est fondé sur l'évaluation prudente des ressources disponibles (les forces et les faiblesses). Au cours du temps, les firmes continuent à développer des stratégies, tant en fonction des opportunités rencontrées dans l'environnement du marché qu'en fonction des contraintes liées à leurs propres actifs accumulés, de la structure d'organisation, de la propriété et d'autres facteurs spécifiques de la firme (J. Barney, 1991; McGee et Thomas, 1986). Les décisions de stratégie actuelles ou futures sont limitées par le déploiement des ressources passées et ont pour résultat le renforcement du profil stratégique de la firme. Du fait des changements constants de l'environnement, les managers sont confrontés à des choix leur permettant d'élaborer des alternatives stratégiques, mais leurs options sont limitées en fonction des ressources disponibles de la firme. Cette limite provient du fait que les ressources sont peu élastiques, du moins à court terme et ce, pour trois raisons :

En premier lieu, le développement de la firme est considéré comme un processus extrêmement complexe. Ainsi les firmes manquent de capacité organisationnelle leur permettant de développer des compétences nouvelles (Dierickx et Cool, 1989). Deuxièmement, certaines ressources ne sont pas disponibles sur le marché, comme le savoir-faire (Teece, 1976 ; 1980) et la réputation (Dierickx et Cool, 1989). Enfin, même si ces ressources peuvent être achetées, le gain consécutif à ces transactions ne peut être que faible, à moins que, comme le remarque Barney (1986c), une firme par chance, possède des informations supérieures aux autres ou les deux à la fois.

En bref, les ressources déterminent pour une large part les choix stratégiques. De ce point de vue, l'approche RBV se distingue de l'approche SCP. Alors que cette dernière accepte que la stratégie de la firme soit conduite essentiellement par le contexte de l'industrie, l'approche RBV montre que la nature de la stratégie de la firme est, ou devra être, définie par ses ressources distinctives ou ses capacités (R. P. Rumelt, 1984). En d'autres termes, l'approche RBV est centrée sur les stratégies permettant d'exploiter les ressources uniques existantes de la firme (D. J. Teece, et al., 1997). Selon cette approche, le processus de choix stratégique s'ordonne comme suit : 1) La première étape conduit à identifier les ressources uniques de la firme ; 2) la seconde consiste à définir les marchés qui permettront à ces ressources d'obtenir la rentabilité maximum et 3) la

troisième étape consiste à décider de l'affectation optimum des revenus.

2.1.2. Avantage concurrentiel durable et Performance de la firme : conséquence des ressources uniques de la firme

Selon les tenants de l'approche RBV, un avantage concurrentiel peut être obtenu soit par la différenciation (les produits de la firme sont distinctifs), soit par des coûts plus faibles que les concurrents (Kathleen R. Conner, 1991). Pourtant, dans l'approche RBV, une meilleure performance provenant d'un avantage concurrentiel, à la différence de l'approche de Porter ou du modèle de Bain (« IO »), résulte davantage de l'acquisition et du déploiement de ressources uniques plutôt que de la structure de l'industrie dans laquelle opère la firme.

La logique qui sous-tend l'approche RBV tient au fait que l'avantage concurrentiel durable repose essentiellement sur le coût des ressources utilisées pour mettre en œuvre la stratégie définie. Ce coût des ressources peut être analysé par référence au marché des facteurs stratégiques (J. B. Barney, 1986c). Le marché des facteurs stratégiques est imparfaitement compétitif quant à l'évaluation de la valeur future de la ressource stratégique, du fait des différences d'évaluation prospectives, des asymétries d'information entre acteurs et même de la chance. Si ces marchés étaient parfaitement compétitifs, le coût d'achat des ressources stratégiques serait égal au rendement de l'utilisation de ces ressources par la mise en œuvre de la stratégie de la firme. Dans cette hypothèse, aucune firme ne pourrait maintenir ses avantages concurrentiels (J. B. Barney, 1986c). Partant de la notion de marchés de facteurs stratégiques imparfaits, Dierickx et Cool (1989) suggèrent que les ressources achetables ne constituent pas une source durable d'avantage concurrentiel, simplement parce qu'elles peuvent être échangées sur le marché. En revanche, les ressources critiques sont construites et accumulées à l'intérieur de la firme. Leur non « imitabilité » et non « substituabilité » dépendent des traits spécifiques de leur processus d'accumulation (Spanos et Lioukas, 2001).

Quelles que soient les ressources acquises ou construites à l'intérieur de la firme, un point important de l'approche RBV est qu'une stratégie donnée peut aboutir à une performance différentielle durable si et seulement si les ressources utilisées pour concevoir et mettre en œuvre cette stratégie constituent des valeurs rares, non imitables et non substituables (J. Barney, 1991).

2.2. La théorie des capacités dynamiques

Bien que l'approche traditionnelle RBV explique le choix de la stratégie, la position de l'avantage concurrentiel obtenu et la performance de la firme à partir des ressources détenues par celle-ci, le mécanisme permettant d'obtenir et de maintenir les avantages concurrentiels n'est pas totalement clarifié à ce niveau. En effet, il est particulièrement difficile d'atteindre et maintenir un avantage concurrentiel dans les secteurs industriels de haute -technologie, comme les semi-conducteurs, les services informatiques et les logiciels. Nous savons que beaucoup d'entreprises connues, comme par exemple IBM, Texas Instruments ou Philips, suivent l'approche RBV en accumulant leurs ressources technologiques (possession et conservation de leurs propriétés intellectuelles). En revanche, la réalité conduit à contester cette stratégie comme suffisante pour soutenir leurs avantages concurrentiels (D. J. Teece, et al., 1997).

Afin d'expliquer les phénomènes réels, les chercheurs essaient de compléter l'approche RBV et prennent en compte les stratégies managériales permettant de développer de nouvelles capacités (Wernerfelt, 1984). La logique sous jacente est, dans ce cas, que si le contrôle des ressources rares est la source de profit économique de la firme, les questions stratégiques seront concentrées sur l'acquisition des compétences, le management des connaissances et les savoir-faire (Shuen, 1994). Ainsi l'apprentissage de l'organisation deviendra une question stratégique fondamentale. En effet, une bonne partie de l'abondante littérature académique consacrée à l'approche RBV considère implicitement que le développement de capacités stratégiques permet d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme (Johnson, et al., 2005).

La théorie des « capacités dynamiques » sera développée en deux parties : 1) définition des « capacités dynamiques » et 2) apports de cette théorie sur le management stratégique.

2.2.1. Définition des « capacités dynamiques »

Face à un environnement en évolution rapide, certaines entreprises continuent à bénéficier d'un avantage concurrentiel. Pour cela, elles mettent avant tout l'accent sur leur aptitude au changement, à l'innovation, à la flexibilité et à l'apprentissage. Ces capacités de certaines organisations à obtenir un avantage concurrentiel sont étudiées par plusieurs auteurs, dont par exemple David Teece. Le terme le plus souvent utilisé pour décrire ces capacités stratégiques est celui de « capacités dynamiques ». **Les capacités dynamiques caractérisent l'aptitude d'une organisation à développer et à changer ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement en évolution rapide.** Ces capacités peuvent être relativement formalisées, comme des systèmes organisationnels permettant le développement de nouveaux produits ou des procédures standardisées d'allocation de ressources. Elles peuvent également revêtir un caractère très informel, comme la manière spécifique de prendre certaines décisions, notamment en urgence. En fait, les capacités dynamiques présentent des caractéristiques simultanément formelles et informelles, visibles et invisibles, implicites et explicites (Johnson, et al., 2005).

Le terme de capacité dynamique souligne deux éléments importants qui ne sont pas envisagés dans les contributions précédentes relatives au management stratégique. L'élément de « **dynamique** » concerne les capacités de la firme à renouveler ses compétences afin d'être en congruence avec un environnement qui évolue de plus en plus vite, où les technologies débouchent sur des innovations de plus en plus fréquentes, accélérant l'obsolescence des offres et facilitant les substitutions. La dynamique des capacités est alors essentielle pour que la firme établisse un avantage concurrentiel à long terme. L'autre élément de « **capacités** » souligne le rôle clé du management

stratégique pour adapter, intégrer et reconfigurer les savoir-faire organisationnels, les ressources et les compétences fonctionnelles internes et externes de façon appropriée, pour répondre aux exigences du contexte (D. J. Teece, et al., 1997).

2.2.2. Apports de la théorie des « capacités dynamiques » sur le management stratégique

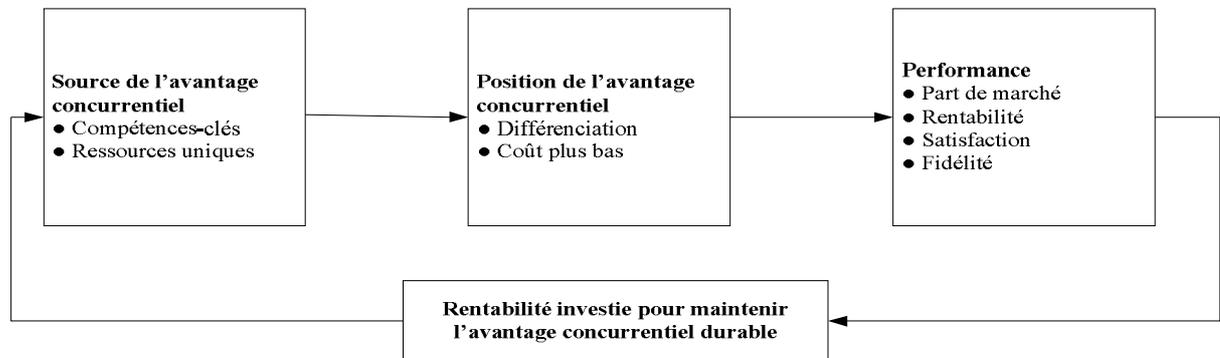
La question centrale du management stratégique dans la théorie des « capacités dynamiques » concerne la constitution des capacités dynamiques de la firme permettant d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel à long terme face aux changements rapides de l'environnement. Cette question concerne deux dimensions du management stratégique :

- L'établissement de barrières à l'entrée afin d'éviter les imitations par les autres firmes ;
- Le développement des nouvelles compétences de la firme.

1) Construction des capacités dynamiques: établir des barrières à l'imitation par investissement continu

Selon l'approche RBV, l'avantage concurrentiel et les performances optimales de la firme sont le fruit des compétences et des ressources qu'elle a déployées. Du point de vue de la théorie des « capacités dynamiques », ces ressources et compétences dépendent des investissements antérieurs de la firme visant à renforcer son avantage concurrentiel. La solidité de son avantage concurrentiel exige que la firme établisse des barrières qui rendent l'imitation difficile par les autres firmes. Pour éviter l'érosion de ces barrières, la firme doit continuer à investir sur ses compétences ou ses ressources afin de maintenir son avantage concurrentiel. Ce processus est illustré par la figure 1.5 (George S. Day et Wensley, 1988).

Figure 1.5 Processus d'obtention et de maintien d'un avantage concurrentiel durable



Source : Adapté de Day et Wensley (1988)

Sur quelles compétences la firme doit elle investir et à quel niveau ? Telle est la question centrale posée en terme de stratégie (Dierickx et Cool, 1989). Ces choix stratégiques sont influencés par les décisions antérieures. A chaque instant, les firmes sont obligées de suivre une trajectoire ou un itinéraire de développement de leurs compétences. Cet itinéraire définit non seulement les choix qui sont ouverts à la firme aujourd'hui, mais trace les limites des choix possibles dans le futur. Ainsi, les firmes sont conduites à prendre des engagements quasi-irréversibles à long terme, en raison de leurs compétences limitées dans certains domaines (Ghemawat, 1986).

2) Construction des capacités dynamiques : développer des compétences nouvelles

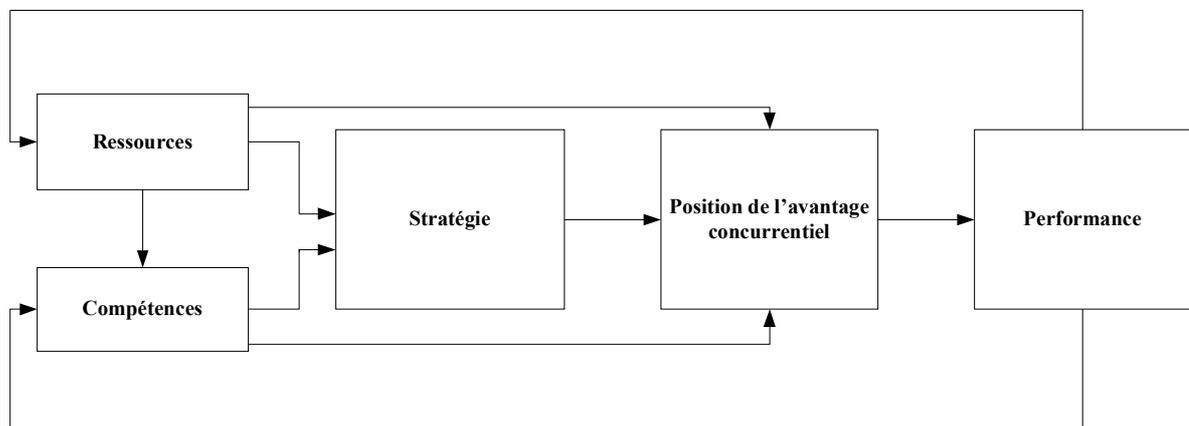
La construction et le développement d'un avantage concurrentiel supposent que la firme exploite ses capacités spécifiques actuelles internes et externes mais en développe aussi de nouvelles Penrose (1959), Teece (1982) et Wernerfelt (1984). Pourtant, ce n'est que récemment que les chercheurs (e.g. Iansiti et Clark (1994), Henderson et Cockburn (1994)) ont commencé à se pencher sur la manière dont certaines organisations développent d'abord des capacités spécifiques puis renouvellent leurs compétences afin de répondre aux changements rapides de l'environnement.

Ces questions sont intimement liées aux activités de la firme, à sa position sur le marché et aux méthodes d'expansion choisies. Certains chercheurs (Chandler, 1990; Dierickx et

Cool, 1989; Hayes, Wheelwright et Clark, 1988; Prahalad et Hamel, 1990; D. J. Teece, 1993) envisagent les moyens par lesquels les firmes peuvent développer leurs capacités et s'adapter aux changements rapides de l'environnement.

Au total, il apparaît que, dans des conditions relativement stables, il est possible de construire un avantage concurrentiel à partir de compétences et de ressources durables. Dans ce cas, l'approche RBV fournit un cadre pertinent d'analyse de la stratégie. Cependant, dans un contexte plus turbulent, il est indispensable de mettre l'accent sur la capacité à changer, à évoluer et à apprendre, c'est-à-dire sur l'obtention de capacités dynamiques (Adapté de Johnson, et al., (2005)). La théorie des « capacités dynamiques » essaie effectivement de proposer un cadre cohérent d'analyse de la stratégie (figure 1.6) permettant d'intégrer le cadre conceptuel existant (surtout à partir de la base de l'approche RBV) et des connaissances empiriques acquises.

Figure 1.6 Un cadre d'analyse de la stratégie et ses implications selon l'approche RBV complétée par la théorie de « capacités dynamiques »



Source : adapté de Barney (1986c), Nelson et Winter (1982), Penrose (1952), Schumpeter (1934), Teece et Pisano (1994), Teece (1988), Teece, et al., (1997), Williamson (1975) et Williamson (1985)

SECTION 3- VERS UN MODÈLE INTÉGRATEUR

Historiquement, les approches SCP et RBV ont été considérées comme des théories concurrentes, offrant des explications non congruentes des avantages concurrentiels et de la performance de la firme (Porter, 1991; Spanos et Lioukas, 2001). Cependant, plusieurs chercheurs se sont efforcés d'intégrer ces deux approches dans une perspective dynamique afin d'expliquer les avantages concurrentiels et la performance de la firme (J. G March et Sutton, 1997; Neil A. Morgan, Kaleka et Katsikeas, 2004; Van De Ven, 1992). Dans un premier temps, nous comparerons ces deux approches en résumant leurs différences (3.1) puis nous présenterons un modèle intégré de ces deux approches sur la base de leurs similarités et complémentarités (3.2). Enfin, ce modèle appliqué au domaine de l'internationalisation industrielle (3.3) sera adapté au domaine de l'internationalisation de la distribution comme fondement conceptuel de notre recherche.

3.1. Différences entre l'approche SCP et l'approche RBV

Les différences fondamentales entre l'approche SCP et l'approche RBV concernent leurs prémisses théoriques. A partir de ces différentes prémisses, chaque approche établit sa propre logique explicative des sources de l'avantage concurrentiel et de la performance de la firme et fournit son propre cadre d'analyse de la stratégie de la firme.

Au total, les comparaisons entre l'approche SCP et l'approche RBV des différents aspects sont illustrées par le tableau 1.1.

Tableau 1.1 Comparaisons entre l'approche SCP et l'approche RBV

Approches Caractéristiques	SCP	RBV (+ théorie des « capacités dynamiques »)
Caractéristiques de la firme	Homogènes dans un secteur donné	Hétérogènes dans un secteur donné
Caractéristiques des ressources	Hétérogènes, mobilité parfaite	Hétérogènes, mobilité imparfaite
Définition de la firme	Ensemble des activités	Ensemble des ressources uniques
Enjeu principal de la stratégie	Congruence entre l'industrie et la firme	Apprentissage organisationnel à développer des ressources uniques et des compétences-clés
Rôle du management	Analyse du portefeuille et de la distribution des ressources	Création et développement de ressources et de compétences
Déterminants majeurs du profit	Structure de l'industrie et pouvoir du marché	Ressources et compétences
Résultat idéal	Position de monopole	Performance financière supérieure
Avantage concurrentiel réalisé par	Barrière à l'entrée	Ressources et compétences distinctives à causalité ambiguë
Relation entre les ressources et la stratégie	Stratégie → Ressources	Ressources → Stratégie

3.2. Similarités et Complémentarités entre l'approche SCP et l'approche RBV : des modèles concurrents, vers un modèle intégrateur

Si les développements qui précèdent mettent en évidence d'importantes divergences entre les approches SCP et RBV, les recherches récentes montrent que les deux approches peuvent se compléter tant pour expliquer les comportements⁷ de la firme que ses performances (Amit et Schoemaker, 1993; Kathleen R. Conner, 1991; Mahoney et

⁷ La théorie des comportements organisationnels est une discipline scientifique qui étudie l'impact des individus, des groupes et de l'organisation sur le comportement des individus dans l'organisation. Les comportements sont les activités quotidiennes grâce auxquelles l'organisation fonctionne. Cela inclut la structure, les modes de contrôle, les routines et un certain nombre de pratiques plus symboliques (Johnson, et al., 2005).

Pandian, 1992; Peteraf, 1993). En fait, selon le point de vue de Wernerfelt (1984), l'approche SCP et l'approche RBV concernent séparément deux aspects d'un même objet. On ne peut examiner le contenu de la stratégie (les ressources et les compétences) et l'environnement compétitif dans lequel la firme opère de manière indépendante (J. B. Barney, Spender et Reve, 1994). C'est pourquoi les chercheurs se sont attachés depuis quelques années à la construction de modèles intégrant ces deux approches afin d'expliquer la performance de la firme (Neil A. Morgan, et al., 2004; Porter, 1991; Spanos et Lioukas, 2001).

Dans cette partie, nous montrons les similarités (3.2.1) et les complémentarités (3.2.2) qui permettent de faire figurer ces deux approches dans un même modèle (3.2.3). L'application du modèle composite dans le domaine de l'internationalisation sera examinée dans la section suivante (3.3).

3.2.1. Similarités des deux approches

Une similarité importante entre l'approche SCP et RBV est qu'elles acceptent toutes deux la possibilité pour la firme d'avoir une rentabilité supérieure à la rentabilité normale⁸. Ainsi, la notion d'avantage concurrentiel est un élément crucial commun aux deux approches (Kathleen R. Conner, 1991). Pourtant, comme montré précédemment, une différence importante concerne la rentabilisation du capital investi par la firme. Dans l'approche SCP, la rentabilité est assurée par une la position monopolistique de la firme sur le marché. A l'inverse, dans l'approche RBV, la rentabilité du capital est fonction de l'efficacité de la firme.

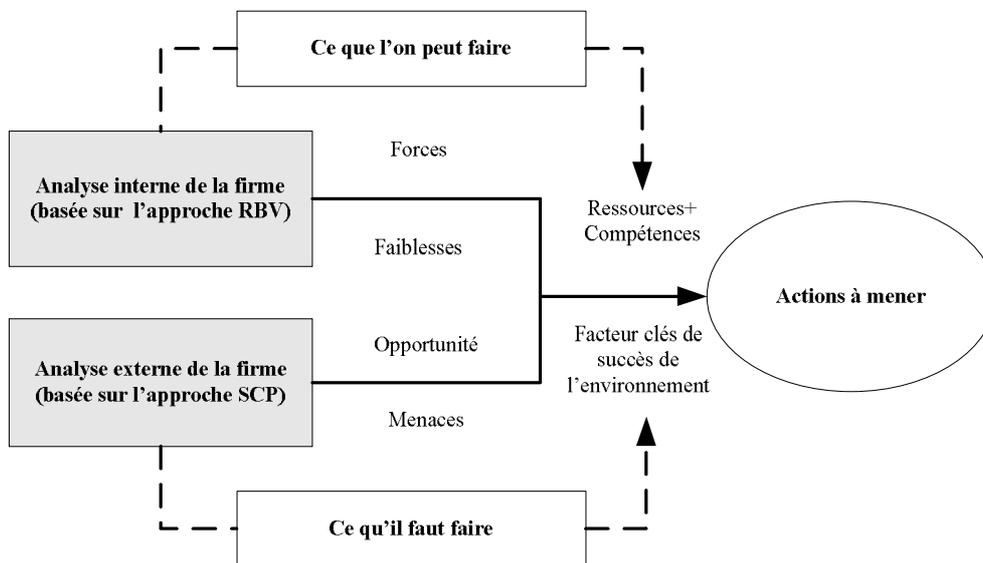
L'autre point commun de ces deux approches, comparativement aux théories néoclassiques, est qu'elles choisissent la firme comme unité d'analyse (Spanos et Lioukas, 2001).

⁸ Ce point de vue peut être compris par la définition du concept de « goodwill ». La valeur patrimoniale traduit une rentabilité normale. Mais la firme peut bénéficier d'une sur-rentabilité qui peut résulter de sa supériorité technologique, d'une rente de situation, de la qualité des facteurs humains, de sa situation géographique favorable, de sa réputation, donc d'éléments incorporels.

3.2.2. Complémentarités des deux approches

Les similarités relevées ci-dessus entre les deux approches établissent la base de leur complémentarité. Ainsi, l'analyse SWOT- (Forces/faiblesses, Opportunités/menaces) cadre d'analyse stratégique bien connu, intègre déjà ces deux approches dans un cadre d'analyse unique. Autrement dit, l'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (l'approche SCP) et de l'analyse des ressources et des compétences de la firme (l'approche RBV) (Johnson et al., 2005). L'approche RBV souligne les efforts spécifiques de la firme dans la combinaison des ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qui correspond aux dimensions « forces-faiblesses ». Par contre, l'approche SCP se rapporte au couple « opportunités-menaces » de l'environnement (Foss, 1996). La figure 1.7 illustre les complémentarités de ces deux approches au cours de l'analyse SWOT.

Figure 1.7 Analyse SWOT



Source : Adapté de Johnson, et al., (2005), p126

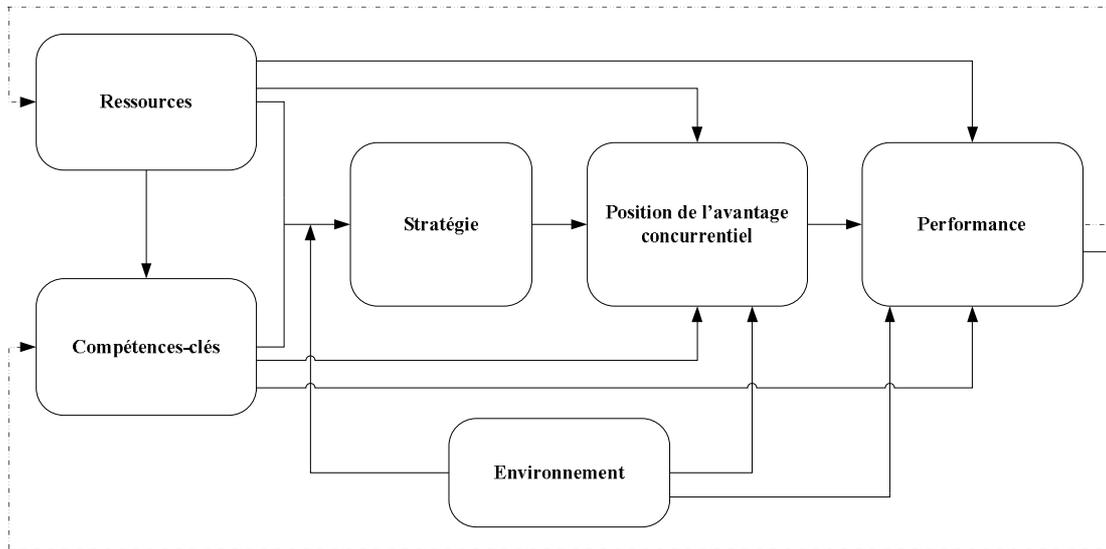
L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de la firme est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (la stratégie déduite) ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient

de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences-clés de la firme (la stratégie construite). Dans les deux cas, l'objectif de la stratégie est d'établir une adéquation entre des ressources et des compétences de la firme d'une part et les facteurs clés de succès de l'environnement d'autre part, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant) (Johnson, et al., 2005).

3.2.3. Un modèle intégrateur des approches SCP et RBV

Même si dans le cadre d'analyse SWOT les facteurs internes (les ressources et les compétences de la firme) et les facteurs externes doivent être mesurés simultanément, les théories développées au cours des années 1990 sur la stratégie de la firme dans un contexte compétitif soulignent encore le rôle central des ressources et des compétences de la firme sur le choix de sa stratégie. Quant à l'influence de l'environnement sur la stratégie et la performance de la firme, elle est plutôt complémentaire et secondaire. Ces recherches proposent un modèle intégré pour analyser le choix de la stratégie et expliquer la performance de la firme (figure 1.8) à partir de ses ressources et compétences, en complétant, bien-sûr, par l'impact de l'environnement. De plus, ce cadre d'analyse s'inscrit dans le courant théorique- « capacités dynamiques ».

Figure 1.8 Le modèle intégré de l'approche RBV (+ théorie des « capacités dynamiques ») et l'approche SCP



Source : Adapté de Grant (1991)

3.3. Un modèle intégré de l'approche SCP et RBV appliqué dans le domaine de l'internationalisation industrielle

La globalisation du marché et de la compétition, la taille et la vitesse de croissance des exportations ou de l'investissement sur les marchés étrangers sont des phénomènes qui incitent beaucoup de chercheurs à tenter d'identifier les déterminants de la performance de l'activité export ou de la filiale étrangère de la firme (Neil A. Morgan, et al., 2004). En tant que théories dominantes d'explication de la performance de la firme, l'approche SCP et RBV sont appliquées et vérifiées empiriquement par les chercheurs dans le contexte international afin d'expliquer les choix stratégiques dans le pays cible ou la performance des exportations la firme ou de sa filiale étrangère. Les tableaux 1.2- 1.4 ci-après présentent un état de l'art de ces applications, parfois du point de vue de l'approche RBV (Neil A. Morgan, Zou, Vorhies et Katsikeas, 2003; Piercy, Kaleka et Katsikeas, 1998), de l'approche SCP (Aulakh, Kotabe et Teegen, 2000; Cui, Griffith et

Cavusgil, 2005; Shoham, 1999) voire des deux simultanément (Aaby et Slater, 1989; Calantone, Cavusgil, Schmidt et Shin, 2004; Calantone, Schmidt et Song, 1996; T. S. Cavusgil et Zou, 1994; Neil A. Morgan, et al., 2004; Styles et Ambler, 1994; Szymanski, Bharadwaj et Varadarajan, 1993; Zou et Stan, 1998).

Tableau 1.2 Applications de l’approche SCP, de l’approche RBV ou de deux liées dans le contexte international

Base théorique appliquée dans le domaine de l'internationalisation industrielle	Auteur (date)	Propositions théoriques ou Résultats empiriques
SCP+RBV	(Aaby et Slater, 1989)	Revue de 55 travaux empiriques publiés entre 1978 et 1988, proposition d'un modèle conceptuel pour expliquer la stratégie et la performance d'exportation de la firme en soulignant deux facteurs : facteur externe (l'environnement influence directement la performance); facteurs internes (les compétences et les caractéristiques de la firme influencent indirectement la performance via le choix de la stratégie ; les compétences de la firme peuvent influencer directement la performance).
SCP+RBV	(Szymanski, et al., 1993)	Étude quantitative sur des données secondaires, généralisation de l'influence des facteurs de la firme (ressources financières, autres ressources et les compétences de la firme), des facteurs industriels (la structure industrielle, les caractéristiques du marché) et des facteurs stratégiques (la stratégie compétitive) sur la performance de la firme à travers les marchés occidentaux.
SCP+RBV+Paradigme relationnel	(Styles et Ambler, 1994)	Étude quantitative par questionnaires portant sur 67 entreprises ayant réussi dans différents secteurs (en majorité industrielles), proposition d'un modèle conceptuel pour expliquer la stratégie et la performance à l'exportation de la firme basé sur le modèle d'Aaby et Slater (1989) en ajoutant les facteurs relationnels
SCP+RBV	(T. S. Cavusgil et Zou, 1994)	Étude qualitative par interviews approfondis de managers impliqués dans 15 unités d'activité à l'exportation dans le secteur industriel et d'une étude quantitative par questionnaires auprès de managers impliqués dans 202 unités d'activité à l'exportation de 79 firmes couvrant 16 secteurs industriels, validation empirique du modèle postulant un lien entre forces internes+forces externes - stratégie d'exportation - performance d'exportation.

Tableau 1.3 Applications de l'approche SCP, de l'approche RBV ou de deux liées dans le contexte international

Base théorique appliquée dans le domaine de l'internationalisation industrielle	Auteur (date)	Propositions théoriques ou Résultats empiriques
SCP+RBV	(Zou et Stan, 1998)	Revue des littératures empiriques de 1987 à 1997 concernant les déterminants de la performance à l'exportation, mise en évidence de catégorisation des déterminants en matrice à deux dimensions; les facteurs internes versus externes; les facteurs contrôlables versus incontrôlables.
SCP	(Shoham, 1999)	Étude quantitative par questionnaires auprès d'entreprises israéliennes du secteur industriel, mise en évidence de l'impact de l'environnement du pays cible sur le choix de la stratégie d'adaptation de la firme et de la relation entre ce choix et la performance d'exportation de la firme.
SCP	(Aulakh, et al., 2000)	Étude quantitative par questionnaires auprès d'entreprises au Brésil, Chili et Mexique, mise en évidence de la relation entre la stratégie compétitive choisie et la performance d'exportation de la firme.
RBV+ théorie organisationnelle	(Neil A. Morgan, et al., 2003)	Étude quantitative par questionnaires sur des entreprises en Angleterre et en Chine, validation d'un modèle postulant un lien entre ressources de la firme (connaissances organisationnelles) - Capacités de la firme - Performance d'exportation d'unité d'activité.
SCP+RBV	(Calantone, et al., 2004)	Étude quantitative par questionnaires auprès de 239 entreprises aux États-Unis et 303 entreprises en Corée, mise en évidence de l'influence des facteurs internes (l'orientation organisationnelle du marché et les pratiques, les expériences de l'unité d'activité) et des facteurs externes (similarité environnementale entre le marché étranger et le marché domestique) sur la stratégie d'adaptation du produit international, ainsi que de l'influence de ce choix stratégique sur la performance de l'unité d'activité sur le marché d'exportation.

Tableau 1.4 Applications de l'approche SCP, de l'approche RBV ou de deux liées dans le contexte international

Base théorique appliquée dans le domaine de l'internationalisation industrielle	Auteur (date)	Propositions théoriques ou Résultats empiriques
SCP+RBV	(Neil A. Morgan, et al., 2004)	Étude quantitative par questionnaires auprès de 287 unités d'activités d'exportation, validation d'un modèle intégré de l'approche SCP+RBV dans le contexte international et mise en évidence du rôle principal des ressources et des compétences pour expliquer le choix stratégique, la position de l'avantage concurrentiel et la performance de l'unité d'activité d'exportation.
SCP	(Cui, et al., 2005)	Étude quantitative par questionnaires auprès de filiales d'entreprises internationales situées en Croatie, validation d'un modèle environnement - stratégie - performance dans le contexte international.
SCP+RBV	(Calantone, Kim, Schmidt et Cavusgil, 2006)	Étude quantitative par questionnaires auprès d'entreprises américaines, japonaises et sud-coréennes, validation empirique d'un modèle de la stratégie d'adaptation et de la performance d'exportation fondé sur trois groupes variables : les facteurs de la firme (facteurs internes), les facteurs industriels (facteurs externes) et les facteurs du marché (facteurs externes).

Les recherches, prenant appui sur l'approche SCP, vérifient et confirment empiriquement l'impact des facteurs environnementaux dans le pays cible sur l'intensité compétitive, la dynamique du marché (Cui, et al., 2005) ; l'influence du gouvernement local, de l'infrastructure du marketing, de l'environnement physique (Shoham, 1999) sur la stratégie choisie et la performance de la firme, de même que sur la relation entre la stratégie compétitive (Aulakh, et al., 2000) - stratégie d'adaptation versus de standardisation (Cui, et al., 2005; Shoham, 1999) et la performance de la firme dans le contexte international.

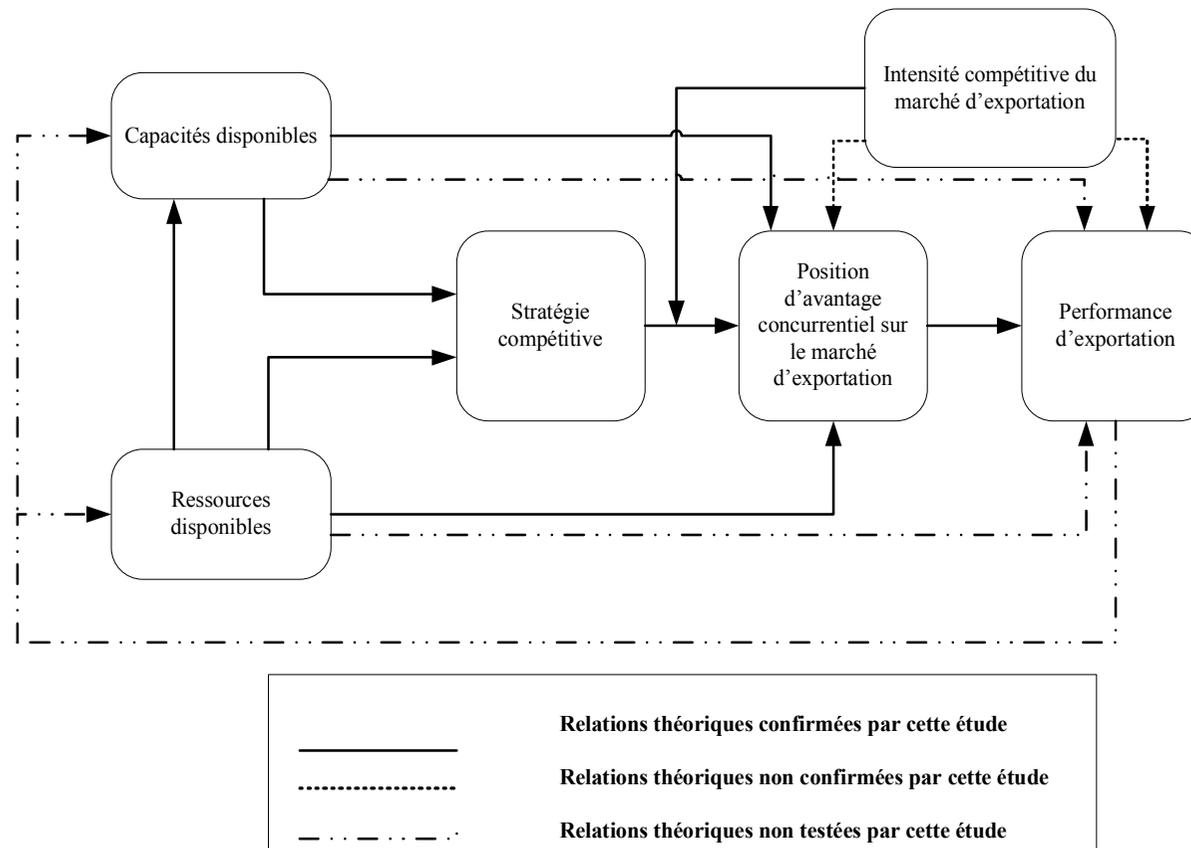
En revanche, à partir de l'approche RBV, les recherches relatives au domaine international soulignent le rôle central des ressources et des compétences de la firme comme explicatif de son avantage concurrentiel et de sa performance dans un pays étranger (Piercy, et al., 1998), Morgan, et al., (2003), elles vérifient empiriquement le modèle conceptuel à partir du couple ressources – capacités et sa relation avec la performance de la firme exportatrice sous influence de la théorie des « capacités dynamiques ».

La revue des travaux empiriques de 1978 à 1988 consacrés aux déterminants de la performance à l'exportation de la firme par Aaby et Slater (1989) et par Zou et Stan, (1998), deux grands types de facteurs peuvent être dégagés : les facteurs externes qui concernent les caractéristiques de l'industrie, les caractéristiques du marché étranger et du marché domestique et les facteurs internes qui sont liés aux stratégies d'exportation, aux perceptions, attitudes, caractéristiques du management et des compétences de la firme. Si la plupart des facteurs qui peuvent déterminer la performance d'exportation de la firme sont identifiés par ces recherches, les perspectives théoriques mobilisées par ces recherches sont très divergentes (Aaby et Slater, 1989; Zou et Stan, 1998). Cette absence de base théorique pour expliquer la performance de l'activité export ou de la filiale étrangère de la firme aboutit à deux limites de recherche :

- la difficulté de mettre ces différents facteurs dans un cadre conceptuel cohérent (Aulakh, et al., 2000; Zou et Stan, 1998).
- les relations causales entre ces facteurs ne font pas encore l'objet d'un consensus parmi les chercheurs.

Un travail récent (Neil A. Morgan, et al., 2004) comportant une étude quantitative sur 287 unités d'activité d'exportation du secteur industriel valide empiriquement un modèle conceptuel intégré de l'approche SCP et RBV dans le contexte international (figure 1.9). Les similarités et complémentarités de ces deux approches illustrées précédemment vérifient la cohérence du modèle intégré. En effet, le résultat empirique confirme que ce modèle est robuste, et souligne le rôle central des ressources et des compétences dans le cadre d'analyse de la stratégie et de la performance de la firme dans un contexte international. Quant aux facteurs environnementaux de l'approche SCP, ils jouent un rôle complémentaire et modérateur. Cette étude met également en lumière la possibilité de construire un modèle compréhensif et cohérent des déterminants de la performance de la firme dans le domaine de l'internationalisation de la distribution. Nous proposons d'adapter ce modèle au domaine de l'internationalisation de la distribution pour construire le cadre théorique de notre recherche.

Figure 1.9 Un modèle théorique des antécédents de la performance de l'unité d'exportation de la firme



Source : Morgan et al., (2004)

CONCLUSIONS DU CHAPITRE 1

Nous avons dans un premier temps analysé les similitudes et les divergences relatives aux approches SCP et RBV, dominantes dans la littérature pour expliquer la performance de la firme. Puis nous avons introduit la théorie des capacités dynamiques. Cet ensemble nous a permis de construire le cadre théorique de notre recherche. Ce cadre n'ayant été vérifié par les chercheurs que dans le domaine de l'internationalisation de la firme industrielle, sa validation éventuelle dans le domaine de la distribution doit tenir compte des spécificités de ce domaine de recherche dont les caractéristiques seront abordées ultérieurement.

**CHAPITRE 2 :
APPLICATION DU MODÈLE CONCEPTUEL AUX
SPÉCIFICITÉS DE LA DISTRIBUTION
INTERNATIONALE**

Comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, les résultats de recherche établissant la relation entre choix stratégique et performance de la firme dans le domaine de l'internationalisation industrielle constituent la base théorique de notre travail. Afin de prendre en compte les spécificités de la distribution internationale, le modèle intégré de l'approche RBV et SCP proposé par Morgan, et al., (2004) (figure 1.9) doit être adapté au contexte de l'internationalisation de la distribution en mettant l'accent sur le rôle des compétences-clés du distributeur international et en justifiant le choix de notre problématique de recherche.

A cette fin, le chapitre 2 s'articule autour de deux sections.

La section 1 souligne les caractéristiques spécifiques de la distribution et de l'internationalisation de la distribution par rapport au secteur industriel.

La section 2 se concentre sur le concept de compétences-clés du distributeur international et en propose une définition et une typologie.

SECTION 1- SPÉCIFICITÉS DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

Selon le point de vue de Shostack (1977), on trouve rarement des produits ou des services à l'état pur. Si la source de la valeur d'une offre est plus tangible qu'intangible, cette offre est plutôt considérée comme un produit. Dans le cas contraire, elle peut être considérée comme un service (Berry & Parasuraman, 1991). Selon la définition de la distribution contemporaine par Dioux et Dupuis (2005), la firme de distribution s'analyse comme créatrice de valeur apportant des solutions au consommateur par la commercialisation de biens et de services. De ce fait, l'offre du distributeur présente une combinaison de produits et de services.

En raison de la double caractéristique de la distribution énoncée ci-dessus, il apparaît nécessaire d'adapter le modèle de Morgan (figure 1.9) et de vérifier l'existence de relations entre les concepts du modèle et la base théorique de notre recherche.

1.1. Spécificités de la distribution internationale

Nombre de recherches touchant à l'internationalisation de la distribution soulignent des différences considérables entre le secteur de la distribution et le secteur industriel. Par exemple, Dawson (1994), auteur de l'une des premières contributions sur ce point, relève les différences dans l'organisation et le management des firmes appartenant à ces deux secteurs, en particulier sur les points suivants : l'équilibre entre centralisation et décentralisation de la décision marketing, la difficulté relative à réaliser des économies d'échelle, le niveau de dispersion spatiale du réseau, la taille relative de l'établissement par rapport à la taille de la firme, le coût de sortie en cas de départ d'un pays, la vitesse avec laquelle les flux de revenus peuvent être produits suite à une décision d'investissement, le poids relatif des stocks de marchandises ainsi que l'importance de l'approvisionnement sont autant de facteurs de différenciation entre la firme industrielle et la firme de distribution à prendre en compte dans le processus d'internationalisation.

Dawson souligne également la difficulté à protéger les connaissances du distributeur dans le processus d'internationalisation. En effet, le secteur de la distribution présente généralement peu de secrets et presque pas de copyrights (J. A. Dawson, 1994). Même si les distributeurs doivent protéger leur enseigne, notamment au niveau de sa communication et de son architecture intérieure, ce sont surtout les ressources intangibles (par exemple le concept d'enseigne, le système du management, le savoir-faire logistique, la négociation avec les fournisseurs etc.) qui déterminent leur avantage concurrentiel sur le marché (Doherty, 1999). Cette multiplicité de critères liés à l'évaluation de l'enseigne par le consommateur accroît la complexité et les difficultés de l'internationalisation de la distribution en comparaison avec le secteur industriel.

Dans des travaux récents (J. Dawson et Mukoyama, M., 2003) identifient huit différences clés dans l'organisation et le management entre le secteur industriel et celui de la distribution, et qui sont à prendre en compte en matière d'internationalisation :

- La distribution est par nature multi établissements. Autrement dit, la dispersion spatiale du réseau est plus importante que dans l'industrie. Ceci veut dire que le niveau de contrôle du management sur les unités locales détermine essentiellement l'efficacité opérationnelle du distributeur international.
- Deuxièmement, le distributeur compte parmi ses nombreux fournisseurs une proportion importante de firmes locales. En effet, les activités d'achat des distributeurs internationaux exercent une influence significative sur les réseaux d'approvisionnement locaux. Ceci comporte un double aspect : tout d'abord les firmes locales peuvent approvisionner les distributeurs internationaux via leurs propres réseaux de distribution nationaux et régionaux. Ensuite, les firmes locales peuvent être référencées dans les activités d'approvisionnement globales des distributeurs internationaux, en fournissant les produits pour les marchés de la maison mère ou d'autres marchés étrangers. Ainsi le volume des achats directs de WAL-MART en Chine, destinés à l'exportation, a pu atteindre environ 18 milliards de dollars U.S. en 2006. Dans ces deux cas, les décisions d'achat et les exigences du réseau d'approvisionnement des distributeurs internationaux aboutissent à la concentration rapide et dynamique du secteur de la distribution, du commerce en

gros et de la production industrielle et agricole dans le pays d'accueil. Face à ce challenge, les firmes de grande taille se renforcent. En revanche, beaucoup de firmes de petite taille sont éliminées du fait des pressions concurrentielles (Reardon et Berdegué, 2002).

- Troisièmement, la structure des coûts de distribution diffère de celle de l'industrie⁹, ce qui détermine des sources d'avantage concurrentiel différentes pour la firme de distribution et la firme industrielle. Les coûts les plus importants du distributeur international concernent par exemple, le management des relations avec les fournisseurs internationaux ou nationaux, l'organisation de la logistique, les coûts du personnel de vente particulièrement importants dans un secteur à fort contenu en service.
- Quatrièmement, la variable localisation est plus importante pour le distributeur, ce qui implique que les distributeurs internationaux doivent être plus sensibles aux cultures et aux habitudes de consommation locales, ainsi qu'aux critères de développement géographique du réseau dans le pays d'accueil.
- Cinquièmement, le point de vente présente un ensemble de produits et de services offerts aux consommateurs finaux, ce qui signifie que ceux-ci ne consomment pas seulement les produits et les services offerts par le distributeur, mais aussi le point de vente lui-même. A l'inverse, le site de production de la firme industrielle attire peu l'attention des consommateurs finaux. Pour le distributeur international, il est important de créer une image d'enseigne dans les pays d'accueil, démarche complexe, car au delà d'une image de pays ou de région chaque point de vente peut être porteur d'une image locale spécifique.
- Sixièmement, la firme de distribution est en contact direct avec le consommateur. Relation faite avec les deux points précédemment décrits, il en résulte que l'adaptation locale de l'offre est plus exigeante pour le distributeur international que pour la firme industrielle internationale, en particulier pour les produits sensibles aux comportements de consommation locaux.
- Septièmement, les facteurs locaux d'environnement dans le pays cible (par exemple

⁹ Dans une entreprise de distribution, la structure des coûts sera construite de la façon suivante : dans un premier temps, le calcul des coûts d'achats, ensuite la détermination des coûts de distribution et enfin, ces deux coûts seront additionnés pour déterminer les coûts de revient. Par contre, dans une entreprise industrielle, l'on calculera dans un premier temps les coûts d'achat, ensuite les coûts de production et de distribution et enfin, la somme des trois coûts donnera les coûts de revient.

les réglementations gouvernementales, l'infrastructure logistique, la structure et les pratiques des fournisseurs, le coût de la main d'œuvre, etc.) ont plus d'influence sur le distributeur international que sur la firme industrielle dans la mesure où les activités de distribution sont davantage concernées par la dimension locale (part de l'approvisionnement local, attentes des consommateurs locaux, localisation de la logistique et des magasins).

- Enfin, les connaissances et le savoir-faire dans la distribution sont plus aisés à copier que ceux du secteur industriel. L'offre du distributeur comporte des produits, des services et le point de vente lui-même, tous visibles et observables tant par les consommateurs que par les concurrents. De plus, les services et les innovations dans la distribution sont très difficiles à protéger par les brevets et les copyrights (Sternquist, 1997).

Les spécificités de la distribution, ainsi que les problèmes spécifiques qu'elles engendrent dans le processus d'internationalisation, doivent conduire à observer une certaine prudence dans la transposition d'un modèle emprunté au domaine industriel.

La méthode d'adaptation du modèle industriel comporte deux volets :

- L'intégration des caractéristiques spécifiques du secteur de la distribution et des caractéristiques de la firme comme variables modératrices du modèle (Bharadwaj, Varadarajan et Fahy, 1993).
- La redéfinition des concepts et de leurs relations dans le domaine de la distribution.

Dans notre recherche, nous appliquerons cette dernière méthode, en nous attachant à définir les concepts et les liens qui les unissent (Neil A. Morgan, et al., 2004) dans le contexte de l'internationalisation de la distribution tant au niveau théorique qu'empirique.

SECTION 2- LES COMPÉTENCES-CLÉS DU DISTRIBUTEUR INTERNATIONAL

Nous avons noté dans l'introduction du chapitre 1 les principales différences entre les approches stratégiques concernant la source de l'avantage concurrentiel et la performance de la firme. L'approche SCP réfléchit aux problématiques stratégiques de la firme en termes de structure industrielle, de barrières à l'entrée et de positionnement ; L'approche RBV est centrée sur l'exploitation des ressources uniques de la firme. Le modèle intégrateur SCP et RBV met en évidence le rôle des ressources uniques pour expliquer ses avantages concurrentiels et sa performance, tout en prenant en compte l'influence des facteurs environnementaux.

Toutefois ce modèle intégré est un modèle « statique » et ne peut suffire à expliquer le mécanisme de construction, de maintien et de renforcement de l'avantage concurrentiel au sens dynamique. C'est pourquoi la prise en compte de la théorie des « capacités dynamiques » permet de mettre en lumière et d'intégrer la réflexion stratégique de la firme face à un environnement turbulent ou nouveau (D. J. Teece, et al., 1997). Cette théorie souligne la capacité de la firme à développer de nouvelles compétences. Jusqu'ici, le terme de « compétence-clé » est distinct du terme de « ressources ».

L'environnement d'un pays étranger, pour une firme industrielle comme pour un distributeur constitue, en phase d'entrée, un environnement nouveau. Afin de construire un cadre d'analyse stratégique expliquant la performance du distributeur dans un pays d'accueil, nous aurons ainsi à approfondir le concept de « compétences-clés » comme concept central de notre recherche.

Afin de conceptualiser les « compétences-clés » du distributeur international, nous définirons tout d'abord le terme de « ressources » et sa typologie dans le domaine de l'internationalisation de la distribution (2.1), en raison du lien étroit entre ces deux concepts. Puis nous conceptualiserons le terme de « compétences-clés » (2.2) en approfondissant sa définition, sa nature, ses caractéristiques ainsi que ses typologies.

Enfin, nous appliquerons ces conceptualisations au domaine de l'internationalisation de la distribution (2.3).

2.1. Conceptualisation des « ressources » de la firme

2.1.1. Définition de la « ressource » de la firme

Avant de définir le concept de « ressource », nous devons tout d'abord introduire le concept d'« actif »¹⁰ apparu dans les théories de l'économie néo-classique. Si les ressources sont considérées comme des actifs, cela ne signifie pas que l'ensemble des actifs physiques, humains et d'organisation de la firme sont considérés comme des ressources (J. Barney, 1991). Seuls les actifs destinés à concevoir et mettre en œuvre la stratégie de la firme peuvent être désignés comme telles. Autrement dit, dans une approche de type stratégique, le terme de « ressource » doit être défini de manière spécifique.

Dans la version première de l'approche RBV, la définition des « ressources » est très large. Elle comprend les actifs physiques, les actifs immatériels et les capacités (Daft, 1983; Prahalad et Hamel, 1990), ainsi que les compétences-clés de la firme. A ce stade, les trois concepts de « ressource », « compétence-clé » et « capacité distinctive » sont confondus et interchangeable. L'approfondissement ultérieur du paradigme de RBV, en particulier par l'introduction de la théorie des « capacités dynamiques », conduira les chercheurs à distinguer les ressources des compétences-clés et des capacités distinctives.

Les ressources sont alors définies comme **« les actifs, tangibles et intangibles, disponibles permettant à la firme de produire efficacement des offres qui ont de la valeur pour un ou des segments du marché »** (J. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Pour comprendre cette définition, nous devons saisir trois points clés :

- La nature des ressources est l'actif de la firme ;
- La forme des ressources est tangible ou intangible ;

¹⁰ L'actif est constitué par l'ensemble des biens et créances appartenant à une entreprise à une date donnée.

- Les ressources ne concernent pas l'ensemble des actifs de la firme, mais ceux qui créent de la valeur et peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable.

La définition des « ressources » indiquée ci-dessus est assez générale, elle est applicable tant au secteur industriel qu'au secteur de la distribution. Précisons à présent son application dans le domaine de la distribution.

2.1.2. Ressources engagées par le distributeur international

Quatre principaux types de ressources sont à prendre en compte dans le domaine de la distribution internationale : (a) les ressources financières (Currah et Wrigley, 2004; Jallais et Pederzoli, 2000; Pederzoli, 2002; Luca Pellegrini, 1994) ; (b) l'expérience internationale (Cui, et al., 2005; Currah et Wrigley, 2004; Davies et Fergusson, 1995; Dupuis et Fournioux, 2005; Gielens et Dekimpe, 2001; Goldman, 2000; Palmer et Quinn, 2005; Vida, et al., 2000) ; (c) la notoriété et la réputation de l'enseigne (Burt et Carralero-Encinas, 2000; Cui, et al., 2005; Doherty, 1999; Luca Pellegrini, 1994) ; (d) La relation privilégiée avec les fournisseurs-clés (marque exclusive, produit exclusif, etc.) (Salmon et Tordjman, 1989; Neil Wrigley, et al., 2005).

2.1.2.1. Les ressources financières

L'une des spécificités de la distribution concerne la multiplicité des points de vente à implanter pour développer un réseau dans un pays cible. L'implantation d'un réseau de distribution est elle-même fortement dépendante des conditions locales, en particulier logistiques. Ainsi, le distributeur peut être amené à participer au financement des infrastructures, en particulier dans les pays émergents. De plus, la distribution étant plus proche, plus enracinée dans le territoire local que le secteur industriel, il peut s'ensuivre un délai de retour d'investissement plus long et des coûts de sortie plus élevés que dans l'industrie (Currah et Wrigley, 2004).

Les caractéristiques spécifiques à l'internationalisation de la distribution indiquées ci-dessus impliquent que le distributeur soit en mesure de mobiliser d'importantes

ressources financières sur une longue période pour s'implanter durablement dans un pays (Wrigley et Currah, 2003). En effet, pour Pederzoli (2002), la variable « ressources financières » est identifiée comme l'une des variables fondamentales susceptibles d'influencer la stratégie internationale de la firme de distribution.

2.1.2.2. L'expérience internationale

L'expérience de la firme constitue l'un des facteurs clés de son internationalisation soulignés dans le modèle d'internationalisation dynamique. L'accumulation d'expériences sur les marchés étrangers est susceptible de réduire les risques réels et perçus de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1990 ; Vida et al., 2000). En fait, Cui (1998) observe que les expériences internationales du distributeur influencent ses performances sur le marché chinois. Gielens et Dekimpe (2001) vérifient l'influence positive de l'expérience internationale accumulée par le distributeur sur sa performance à long terme par une étude empirique portant sur 160 entrées sur les marchés étrangers de 75 distributeurs à dominante alimentaire.

Palmer (2005) analyse les différentes dimensions des expériences internationales du distributeur via l'étude du cas TESCO, expériences relatives au choix des segments du marché, au mode d'entrée ou de sortie du marché, etc. Selon Johanson et Vahlne (1990), les ressources en matière d'expérience internationale peuvent être issues d'expériences, aussi bien directes qu'indirectes, provenant d'autres firmes opérant dans des conditions similaires.

L'expérience internationale s'apprécie à deux niveaux :

- Au premier niveau, on note les caractéristiques des décideurs de la stratégie internationale de la firme : leur formation, leurs compétences internationales, leurs expériences étrangères individuelles, la durée de leurs séjours à l'étranger et leur intérêt pour les affaires internationales.
- Au second niveau, on observe les expériences organisationnelles accumulées par la firme dans ses opérations internationales passées ou celles obtenues d'autres firmes

opérant dans des conditions similaires.

Dans notre recherche, nous nous concentrerons sur le second niveau. C'est-à-dire les expériences internationales organisationnelles.

2.1.2.3. Notoriété et réputation de l'enseigne

La notoriété et la réputation de l'enseigne sur son marché domestique sont des sources d'avantage concurrentiel considérées comme des ressources intangibles de l'internationalisation (Pellegrini, 1994 ; Burt, 2000). Ce point est vérifié par les études empiriques de plusieurs chercheurs, par exemple Vida et al. (2000) et Burt (2000). On peut en effet constater qu'avec l'accroissement des flux d'échanges touristiques et d'affaires, les consommateurs ont une connaissance croissante des enseignes internationales grâce à leurs voyages, renforcée par les médias globaux. Ces ressources peuvent être utiles pour le distributeur dans son processus d'internationalisation, sous réserve que la notoriété et la réputation de son enseigne soient reconnues par les consommateurs du pays cible (Cui, 1998). Comme la notoriété et la réputation d'enseigne sont la conséquence du développement de son image, la question du déploiement de ces ressources revient à poser la question des conditions de succès du transfert de l'image d'enseigne du pays source au pays cible. Selon une étude empirique de Burt (2000), les dimensions intangibles de l'image d'enseigne sont plus vulnérables en raison des différences de culture et de comportement des consommateurs entre pays source et pays cible.

2.1.2.4. Relation avec les fournisseurs-clés

Le concept de distance psychique et le degré d'incertitude relatifs aux marchés étrangers sont souvent soulignés comme des barrières pour les dirigeants lors de leur décision d'expansion internationale (Evans et al., 2000; Dupuis et Prime, 1996). La recherche a montré que certains distributeurs peuvent surmonter ces barrières grâce à des produits et

marques particulièrement désirables (Hollander, 1970; Moore, 1998; Treadgold, 1989). Simpson et Thorpe (1995) ont suggéré que les distributeurs spécialisés, ou opérant dans le domaine du luxe, peuvent mettre à profit la notoriété des produits, le style de vie auquel ils sont associés et l'image spécifique de l'enseigne pour se différencier sur un marché étranger et réduire la distance psychique.

La commercialisation de marques exclusives sur les marchés étrangers a été identifiée par Hollander (1970) comme une motivation d'internationalisation de la distribution. Alexander (1997) a compilé une liste de facteurs de « push » et « pull » suggérant que les distributeurs disposant d'une offre d'enseigne ou d'un concept distinctif bénéficieraient d'un avantage en matière d'internationalisation (Alexander, 1997; Williams, 1992). La relation privilégiée avec certains fournisseurs-clés permettant de commercialiser des produits ou des marques exclusives représente également une condition favorable à l'expansion internationale du distributeur (Salmon et Tordjman, 1989).

2.2. Conceptualisation des compétences-clés de la firme

Cette partie abordera successivement l'évolution de la littérature sur les compétences-clés (2.2.1), la définition des compétences (2.2.2), la définition des compétences-clés (2.2.3) et la typologie de compétences-clés (2.2.4).

2.2.1. L'évolution de la littérature sur les compétences-clés de la firme

La notion de compétence se rencontre dans de nombreux champs de l'analyse économique¹¹ : qu'il s'agisse de l'approche RBV, de la théorie des « capacités dynamiques », des travaux sur la fonction entrepreneuriale, des théories du capital humain et de la croissance endogène. Ces analyses offrent différentes lectures de la notion de compétence et font de la firme un terrain d'étude privilégié. Les premières

¹¹ Nous nous sommes inspirés ici d'une note d'Alcouffe et Kammoun (2000), « une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes », Note N° 307, LIRHE, Toulouse.

analyses économiques sur les compétences se sont positionnées par rapport au marché du travail, prenant notamment en considération la dimension individuelle des compétences : la théorie du capital humain, l'approche par les marchés internes du travail, la théorie des conventions et les approches en termes de qualification collective.

L'intégration de la compétence des membres de l'organisation, son inclusion dans les dispositifs organisationnels (Callon, 1986) est au centre de notre étude. L'analyse porte sur les questions de la coordination sous-jacente entre l'organisation et son environnement. Une approche des compétences collectives est associée à la considération de la firme (l'organisation) comme dépositaire et productrice de connaissances, ayant des compétences spécifiques.

2.2.1.1. La place des « Compétences-clés »

Trouvant son origine dans la recherche de Selznick (1957), le terme de « compétences distinctives » cherche à décrire les caractéristiques et les capacités d'une organisation comme facteur de réussite dans son environnement. Le concept de compétences distinctives ou de capacités distinctives est présent dans les travaux de Learned, et al., (1969) concernant le cadre de la politique de la firme. Ils mettent l'accent sur l'évaluation de ses capacités internes (forces et faiblesses) combinées aux opportunités et menaces du marché.

Ansoff (1965;1976) considère le concept de compétences distinctives comme une composante à part entière de la stratégie d'entreprise, essentielle lorsqu'il s'agit d'identifier et de répondre aux signaux faibles émis par l'environnement. Hofer et Schendel (1978) définissent les compétences distinctives comme la position compétitive unique que la firme obtient via le déploiement de ses ressources. Ils considèrent les compétences comme une partie intégrale de la stratégie organisationnelle. Jusqu'ici, ces termes de « capacités distinctives » ou de « compétences distinctives » peuvent être rencontrés dans la littérature sur la stratégie générique.

2.2.1.2. Les «Compétences-clés » dans l'approche RBV¹²

Reed et DeFillippi (1990) développent davantage le concept de « compétences distinctives » pour le lier à l'avantage concurrentiel durable et l'ambiguïté causale. L'ambiguïté causale est définie comme « une ambiguïté principale relative à la nature de liens de causalité entre les actions et les résultats » (Lippman et Rumelt, 1982 : 420)¹³. Ce concept explique pourquoi les ressources spécifiques et les compétences (ou au contraire les éléments de vulnérabilité) de la firme sont susceptibles de produire une meilleure performance (ou moins bonne). Cette conceptualisation des « compétences distinctives » demeure dans le cadre de l'approche RBV et souligne que les compétences spécifiques de la firme sont des sources d'avantage concurrentiel durable (Lado, Boyd et Wright, 1992).

A partir de la perspective de l'approche RBV, les « compétences distinctives » ou « compétences-clés »¹⁴ peuvent former les bases de l'avantage concurrentiel spécifique de la firme, en particulier à l'international. Ces capacités « invisibles », particulièrement les visions¹⁵ et les apprentissages¹⁶, peuvent être exploitées ou appliquées par la firme pour les produits futurs et les nouveaux marchés (Itami, 1987). Ainsi le savoir faire d'un groupe de la grande distribution alimentaire en matière de maîtrise de la chaîne du froid peut devenir un avantage concurrentiel dans un pays où elle n'est pas maîtrisée, comme dans le cas de CARREFOUR en Chine. De même, le savoir-faire d'IKEA en matière de conception de meubles à monter soi-même constitue un avantage à l'international pour ce distributeur.

De plus, l'imitation compétitive de «compétences-clés » d'une firme est souvent difficile et demande à l'imitateur de procéder à un ensemble équivalent

¹² Cette partie est largement adaptée des travaux de Lado et al., (1992) et Lei et al., (1996).

¹³ L'ambiguïté causale est définie par Johnson, et al., (2005) comme l'incapacité à distinguer ce qui est cause du succès de ce qui en est la conséquence.

¹⁴ Prahalad et Hamel (1990) et Lei et al., (1996) dans leurs recherches emploient de manière équivalente le terme « compétences distinctives » et « compétences-clés ». Ces termes apparaissent comme synonymes et interchangeable. Pour notre part nous retiendrons le terme de « compétences-clés » dans la suite cette recherche car il apparaît plus fréquemment dans les ouvrages sur l'internationalisation de la distribution (Hollander, 1970 ; Williams, 1991 ; Alexander, 1997 ; Vida, 2000; Vida et al., 2000)

¹⁵ La vision de l'entreprise est un concept proche de la culture d'entreprise mais plus directement relié à l'action. Les « entreprises visionnaires » adhèrent à un petit nombre de valeurs qui guident en permanence leur action (Dioux et Dupuis, 2005).

¹⁶ Les apprentissages organisationnels seront présentés en détail dans la section 2.2.2, pages 84.

d'investissements et d'apprentissages « irréversibles » (J. Barney, 1991). Par conséquent, les compétences-clés sont largement inimitables et peuvent fournir la base d'un avantage concurrentiel durable. L'irréversibilité des compétences-clés est due au fait que la technologie, l'apprentissage et les savoir-faire sont spécifiques au contexte de leur développement et leur utilisation au sein de la firme (J. Barney, 1991) et n'ont parfois que peu ou pas de valeur sur le marché pour les autres firmes. Ces investissements irréversibles ont pour conséquence un « itinéraire contraint » (« path dependency »)¹⁷, c'est à dire que le développement de l'organisation est conditionné par son évolution antérieure. Les visions et les savoir-faire accumulés au cours du temps orientent l'évolution des capacités futures et les opportunités stratégiques de la firme (Dosi, 1988; Leonard-Barton, 1992; Winter, 1987).

2.2.1.3. «Compétences-clés » dans la théorie des « capacités dynamiques »

L'importance des compétences-clés comme source d'avantage concurrentiel, qu'elles soient identifiées séparément ou comme partie intégrante des ressources spécifiques de la firme, est souvent mise en évidence par les défenseurs de l'approche RBV.

Toutefois, dans un environnement en évolution rapide, le maintien à long terme de l'avantage concurrentiel de la firme implique une vision non pas statique mais dynamique. Les capacités dynamiques sont des aptitudes à développer, ou à modifier, les compétences-clés de la firme pour les adapter à un environnement nouveau ou en évolution rapide (D. J. Teece, et al., 1997). Pour les tenants de la théorie des « capacités dynamiques », les compétences-clés sont considérées comme plus importantes que les stocks de ressources en tant que source de différenciation de la firme par rapport à ses concurrents. L'intérêt de la plupart des compétences-clés tient au fait est qu'elles ne peuvent être réellement réunies, achetées ,vendues ou copiées rapidement par le marché (D. J. Teece, 1982; D. J. Teece, 1986; Zander et Kogut, 1995). Afin de préciser le contenu des compétences-clés et de mieux comprendre les capacités dynamiques de la

¹⁷ “Path dependency refers to the idiosyncratic patterns of learning and application of competences resulting from the evolution of skills and historical investments and development. As firms build more specialized skills that also become institutionalized, it may narrow the potential strategic opportunities/alternatives considered by the firm” (Lei, Hitt et Bettis, 1996)

firme (D. J. Teece, et al., 1997), la littérature s'appuie sur trois notions : celles de processus, de position des ressources et d'itinéraire contraint.

2.2.2. Définition des compétences

Avant de définir le concept de « compétences-clés », nous devons tout d'abord conceptualiser le terme de « compétences » à partir des différentes approches indiquées ci-dessous :

2.2.2.1. Les compétences comme manière de déployer les ressources de la firme

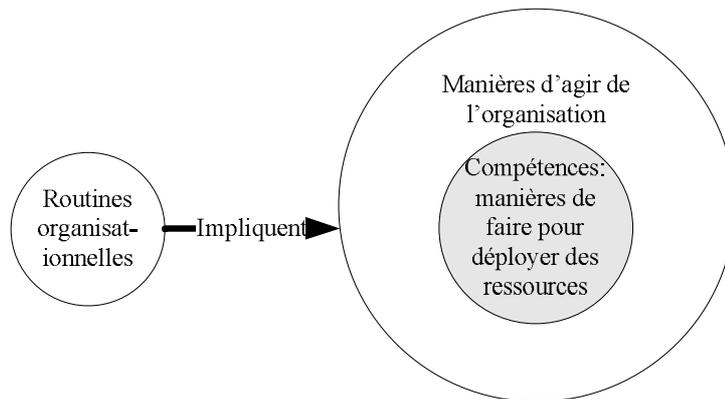
Day (1994) définit les compétences-clés comme un ensemble (« package » en anglais) complexe de savoir-faire et d'apprentissages collectifs, qui sont mis en œuvre via les processus organisationnels, qui assurent la coordination supérieure des activités fonctionnelles (par ex. les activités de marketing, de production, d'achat de la firme, etc.). Ce concept est également défini comme les façons de déployer certaines ressources de la firme, résidant dans les activités fonctionnelles et spécifiques de l'organisation, et qui lui permettent d'obtenir une meilleure performance que les autres organisations dans un environnement similaire (Hitt et Ireland, 1985; Hofer et Schendel, 1978; Snow et Hrebiniak, 1980; Spender, 1993; D. J. Teece, et al., 1997).

Dégageant des éléments essentiels à partir de différentes définitions de « compétences-clés », la nature des compétences est résumée comme une **manière de faire** ou une **façon de faire** inscrite dans une organisation pour **déployer des ressources** de la firme.

2.2.2.2. Les routines organisationnelles

Afin d'approfondir cette nature, nous devons étudier le terme de « routines organisationnelles » apparu dans la théorie de « capacités dynamiques » (W. M. Cohen et Levinthal, 1990; Cyert et March, 1963; Levitt et March, 1988; R. R. Nelson et Winter, 1982). Les routines organisationnelles constituent la manière dont les membres de l'organisation se comportent les uns avec les autres et avec l'extérieur. Elles définissent les manières d'agir au quotidien (Johnson, et al., 2005). La relation entre « routines organisationnelles » et « compétences » peut être illustrée par la figure 2.1.

Figure 2.1 Relation entre : « routines organisationnelles » et « compétences »



Les « routines organisationnelles » sont définies comme un ensemble coordonné d'actions organisationnelles (MINER, 1991). Ce sont des séquences de comportement apprises et répétées qui se sont ancrées profondément dans le fonctionnement de l'organisation. Les routines sont donc un ensemble de règles récursives partagées par plusieurs individus dans un contexte organisationnel.

Les routines se distinguent des procédures standards. D'une part, les routines ne sont pas formalisées et écrites comme les procédures organisationnelles, d'autre part, il existe un décalage important entre les procédures écrites, qui sont des prescriptions, et les pratiques effectives (J.S. Brown et Duguid, 1991; M. D. Cohen et Bacdayan, 1994). Ce décalage renvoie à la distinction faite par Argyris et Schön (1978) entre « espoused theories » et « theories in use ». Avec la pratique, les routines s'objectivent et quittent

leur support humain. Certains auteurs (GRANOVETTER, 1985; MINER, 1991) mettent cependant en garde du danger à oublier les processus de socialisation, de rapports interpersonnels qui permettent justement aux routines de se modifier.

Pour Nelson et Winter (1982), les routines sont comme les gènes d'une entreprise mais, de par leur nature tacite (Winter, 1987) elles ne sont pas simplement des codes de procédures. Certains auteurs, soucieux d'opérationnaliser la notion, insistent cependant sur la nécessité de prendre en compte le caractère formel et explicitable des routines. Ainsi, MINER (1991) inclut les procédures écrites et les descriptions de poste comme des sortes de routines. Winter (1994) tente de renvoyer la routine du côté de l'explicite ou du verbalisable afin qu'elle ne reste pas un objet indéfini. Certains auteurs privilégient en revanche le caractère tacite des routines. Ainsi, pour Cohen et Bacdayan (1994) les routines renvoient d'abord à des manières de se comporter et d'agir peu formalisées et peu normatives. Les routines peuvent même se définir comme ce qui échappe justement à la formalisation, quelque chose de non verbalisable et de non explicitable. C'est pourquoi, Cohen et Bacdayan (1994) partent du principe que les routines sont **difficiles à observer**, à décrire et à analyser. De plus, elles concernent une pluralité d'acteurs, ce qui accroît la difficulté à les saisir.

2.2.2.3. Les Compétences se reflètent dans les activités de la firme

Comme la relation entre les « compétences » et les « routines organisationnelles », les compétences de la firme sont difficiles à observer. En revanche, elles peuvent être identifiées indirectement par les activités de la firme¹⁸ qui sont définies généralement comme l'ensemble des phénomènes par lesquels se manifestent une forme de vie, *un fonctionnement, un processus*¹⁹.

¹⁸ Les chercheurs estiment que les compétences-clés résident dans les activités d'organisation ou les activités de la firme (George S Day, 1994; Hitt et Ireland, 1985; Hofer et Schendel, 1978; Snow et Hrebiniak, 1980; Spender, 1993; D. J. Teece, et al., 1997).

¹⁹ Définition du dictionnaire Larousse, 1995.

2.2.3. Définition des Compétences-clés

Dans le cadre de l'approche RBV, le fonctionnement des compétences-clés est considéré comme la source de l'avantage concurrentiel (George S Day, 1994; George S. Day et Wensley, 1988; R. M. Grant, 1991; Reed et DeFillippi, 1990). Ce fonctionnement est surtout souligné dans la théorie des « capacités dynamiques » en tant que source plus importante que les ressources spécifiques de la firme pour maintenir et développer un avantage concurrentiel durable. Nous savons que chaque firme a beaucoup de compétences qui lui permettent de réaliser ses activités de base. **Parmi ces compétences, seules les compétences-clés peuvent soutenir la position durable de l'avantage concurrentiel**, c'est pourquoi la distinction entre compétences et compétences-clés devient une question de recherche importante. Selon les travaux de Day et Wensley (1988) et de Day (1994), deux caractéristiques permettent de qualifier les compétences-clés :

- Elles permettent à la firme d'apporter aux consommateurs une valeur perçue plus efficiente et efficace.
- Elles permettent à la firme de se distinguer de ses concurrents directs ou potentiels.

Ces deux hypothèses impliquent que les compétences-clés satisfassent aux critères suivants : (a) elles ont de la valeur ; (b) elles sont rares; (c) elles sont robustes et (d) elles sont non-substituables (Hitt et Ireland, 1985; Hofer et Schendel, 1978; Snow et Hrebiniak, 1980; Spender, 1993; D. J. Teece, et al., 1997).

2.2.3.1. Valeur des compétences-clés

Toute firme qui cherche à construire un avantage concurrentiel doit impérativement répondre aux attentes de ses clients et de ses principales parties prenantes (fournisseurs, actionnaires, prestataires de service, pouvoirs publics, etc.). La première caractéristique des compétences-clés est liée à leur capacité à créer une valeur perçue par les consommateurs et par les principales parties prenantes de la firme (J. Barney, 1991; George S Day, 1994; George S. Day et Wensley, 1988; Johnson, et al., 2005).

Cependant, pour comprendre le passage des compétences-clés aux valeurs perçues par les consommateurs et les principales parties prenantes, trois points doivent être soulignés :

- Les managers sont parfois tentés d'affirmer que certaines compétences-clés de leur firme présentent une valeur, du simple fait qu'elles sont sans équivalent chez la concurrence. C'est une erreur. En fait, la détention de ressources et compétences différentes de celles des concurrents ne procure en soi aucun avantage concurrentiel. Il est inutile de posséder des compétences sans valeur aux yeux des clients. Pour être réellement qualifiée de stratégique, une compétence doit correspondre à ce que les consommateurs valorisent en termes de produits ou services (Johnson, et al., 2005).
- Les consommateurs ne perçoivent pas ou ne s'intéressent pas à la manière dont la firme produit les valeurs qu'ils reçoivent. En effet, les valeurs perçues par les consommateurs sont jugées uniquement en fonction des produits et des services finaux offerts par la firme. L'une des tâches critiques du management est de décider quelles compétences doivent être mises en avant ; ces compétences sont orientées par les attentes des clients en termes de critères de choix et de bénéfices recherchés (George S. Day et Wensley, 1988).
- La création de valeur pour les consommateurs peut sembler un point évident, mais dans la pratique on le néglige trop souvent pour se préoccuper avant tout d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts ou de rentabilité pour les actionnaires (Johnson, et al., 2005). En effet, la firme, en tant que membre d'un réseau économique et social, doit créer de la valeur pour les autres parties prenantes. C'est la base même du maintien d'une relation de collaboration à long terme.

2.2.3.2. Rareté des compétences-clés

L'approche RBV affirme que les ressources et les compétences-clés créatrices de valeur et d'avantages concurrentiel sont rares (J. Barney, 1991; Peteraf, 1993). En effet, pour être à l'origine d'un avantage concurrentiel, une capacité stratégique doit être rare, voire

sans équivalent chez la concurrence. Cette rareté peut prendre la forme tant de ressources uniques que de compétences-clés. Bien sûr, il est difficile de trouver une ressource de la firme qui soit absolument unique parmi ses concurrents directs ou potentiels. De plus, maintenir des ressources uniques est aussi coûteux que difficile pour une firme (Johnson, et al., 2005). Toutes les ressources doivent affronter une phase d'« érosion » comme c'est le cas d'une usine ou d'un équipement, les stocks de ressources « déclinent » par manque de maintenance et d'actualisation. Par exemple, les savoir-faire en R&D se déprécient au cours du temps en raison de leur obsolescence technologique. La notoriété de la marque s'érode avec les changements démographiques (les consommateurs existants quittent le marché pendant que de nouveaux consommateurs y entrent) (Dierickx et Cool, 1989).

L'avantage concurrentiel repose sur des compétences rares pour deux raisons :

- Les compétences résident dans les activités fonctionnelles et de processus de la firme. Les compétences-clés sont le résultat de l'ensemble des routines et ressources associées qui sont intégrées dans la culture d'entreprise.
- Les compétences rares sont évidemment confrontées au problème de l'« érosion ». Grâce à l'apprentissage organisationnel, les compétences dans les activités de la firme sont plus dynamiques que les ressources. Il en résulte qu'un réinvestissement permanent sur les compétences est nécessaire.

Si la rareté des compétences-clés peut contribuer à l'avantage concurrentiel, elle risque cependant de déboucher sur de dangereuses dérives. Au cours du temps, notamment lorsqu'elles ont effectivement contribué au succès de la firme, les compétences rares peuvent se transformer en rigidités ou facteurs de blocage (Leonard-Barton, 1992). Les managers, convaincus de l'importance stratégique de ces compétences rares, rassurés par le fait qu'elles sous-tendent la performance et le succès, peuvent être parfois tentés de les considérer comme des qualités indéfectibles, au point de surestimer leur intérêt réel pour les clients et de refuser d'admettre leur obsolescence (Johnson, et al., 2005).

2.2.3.3. Non-« imitabilité » des compétences-clés

Il n'est pas difficile de comprendre que les compétences distinctives peuvent devenir source d'avantage concurrentiel. Cependant, cet avantage est fragile parce qu'il est existe à condition que les autres firmes ne possèdent pas ces compétences, ni ne puissent les acquérir. Selon la terminologie développée par Lippman et Rumelt (1982) et Barney (1986a; 1986b), cette condition suppose que les compétences rares possédées par une firme ne soient pas imitées par les autres firmes, phénomène illustré par le concept de « l'ambiguïté causale ». En fait, Porter (1985) a déjà suggéré que l'avantage concurrentiel est durable quand il s'oppose à l'érosion face aux comportements des concurrents, du fait des barrières qui rendent l'imitation difficile. De plus, les barrières à l'imitation les plus efficaces sont construites quand les concurrents ne comprennent pas les compétences sur lesquelles l'avantage est réellement fondé. Lippman et Rumelt (1982) déclarent que « l'ambiguïté quant aux facteurs responsables d'une performance supérieure (ou inférieure) joue comme un puissant blocage à l'imitation ». Cette remarque définit l'**ambiguïté causale** : à savoir « **une ambiguïté fondamentale sur la nature des connexions causales entre actions et résultats** ». Autrement dit, ce concept décrit l'incapacité à distinguer ce qui est cause du succès de ce qui en est la conséquence (Johnson, et al., 2005).

La littérature existante suggère que trois caractéristiques des compétences-clés peuvent stimuler l'ambiguïté causale ainsi que la source de l'avantage concurrentiel : (a) leur caractère tacite ; (b) leur complexité et (c) leur spécificité²⁰.

1) « Caractère tacite »

Les travaux de Polanyi (1967), considèrent que les compétences-clés à la base du savoir-faire intègrent les connaissances tacites. Ces compétences-clés basées sur le « learning by doing »²¹ sont accumulées via l'expérience et affinées par les pratiques. Justement en raison de cette indissociabilité entre les compétences-clés et les connaissances tacites de l'organisation, le propriétaire de ces compétences-clés (ou la

²⁰ Les caractéristiques de l'ambiguïté causale sont principalement adaptées de Reed et DeFillippi (1990).

²¹ « Learning by doing » est traduit en français comme « apprentissage actif » ou « apprentissage par essai ». Dans notre recherche, nous en gardons la version anglaise.

firme) n'a pas la capacité de coder les règles de décision et les protocoles qui sous-tendent la performance. Ainsi, le caractère tacite produit l'ambiguïté par la non-conscience des activités de la firme. De ce fait, la relation causale entre les actions et les résultats de la firme reste moins qu'évidente et n'est pas intelligible par ses concurrents.

2) «Complexité»

Il est peu probable que les compétences-clés de la firme reposent sur un seul élément clairement discernable. Elles résultent plutôt de la combinaison de nombreuses technologies, routines organisationnelles et expériences individuelles- ou organisationnelles.

La complexité de l'identification des compétences de la firme tient au fait que peu d'individus en ont une connaissance suffisamment large et profonde pour permettre une vue d'ensemble (R. R. Nelson et Winter, 1982), ce qui entraîne une perte de compétences-clés par les collaborateurs travaillant alternativement dans une firme et chez ses concurrents. De plus, Barney (1985) suggère que « dans les systèmes humains et technologiques fortement interdépendants et complexes, les causes de succès ou d'échec sont souvent difficiles à saisir et que l'identification des relations de cause à effet est délicate, par conséquent, l'évaluation des ingrédients de la performance est marquée par une forte ambiguïté ». MacMillan, McCafferty et Van Wijk (1985) parviennent à des conclusions similaires.

En bref, l'ambiguïté causale provoquée par la complexité réduit la potentialité d'imitation par les concurrents via leurs observations externes.

3) «Spécificité»

Dans la partie précédente, nous avons vu que la complexité des compétences-clés résulte de la combinaison d'éléments spécifiques à la firme. Ces combinaisons peuvent concerner des activités internes ou des liens entre la firme, ses clients, ses fournisseurs et ses principales parties prenantes. Selon Williamson (1975), la spécificité des compétences-clés existe dans les relations parce qu'elles sont établies dans le temps chaque partie ne pouvant être facilement remplacée. L'idée centrale de spécificité

renvoie à une symbiose entre la firme et le client, ainsi qu'avec les autres parties prenantes, permettant des relations gagnant- gagnant à long terme, ce qui a pour effet d'accroître les barrières à l'imitation pour les firmes concurrentes.

L'ambiguïté causale, peut revêtir deux formes différentes (King et Zeithami, 2001)²²:

- L'ambiguïté sur les caractéristiques, lorsque les causes du succès sont elles-mêmes difficiles à discerner et à saisir, par exemple du fait qu'elles reposent sur des connaissances non écrites ou intégrées dans la culture d'entreprise.
- L'ambiguïté sur les liens, lorsque les managers eux-mêmes –et plus encore les concurrents– sont incapables d'expliquer quels liens et quelles combinaisons entre les activités sont à l'origine des compétences qui fondent l'avantage concurrentiel.

L'idée essentielle est que les concurrents sont incapables de l'extérieur de comprendre le fonctionnement interne de la firme. De plus, même s'ils y parvenaient, ils éprouveraient les plus vives difficultés à le reproduire au sein de leur propre organisation et de leur propre culture.

2.2.3.4. Non- substituabilité des compétences-clés

Les compétences créant de la valeur client, ainsi que pour les autres parties prenantes, sont rares et très difficiles à imiter, et ne permettent pas de sous-tendre l'avantage concurrentiel durable de manière absolue. Par exemple, le courrier électronique et les systèmes de messagerie instantanée se substituent peu à peu au courrier classique ; dans ce cas, quelle que soit la complexité des compétences de l'administration postale, elle ne peut pas échapper à la substitution. Les managers doivent donc rester conscients du fait que les compétences peuvent se révéler vulnérables à diverses formes de substitution (Johnson, et al., 2005).

²² Cette partie est adaptée de (Johnson, et al., 2005).

A ce stade, nous pouvons dégager des éléments essentiels du concept de « compétences-clés » :

- Elles font partie des compétences de la firme et permettent de déployer ses ressources. Elles sont difficiles à observer directement et peuvent être identifiées indirectement par le biais de l'étude des activités de la firme.
- Elles doivent permettre à la firme de se distinguer de ses concurrents directs ou potentiels et, de ce fait, être à la fois (a) valorisées par les clients et/ou les principales parties prenantes, (b) rares, (c) non-imitables ou au moins difficiles à imiter et (d) non substituables.

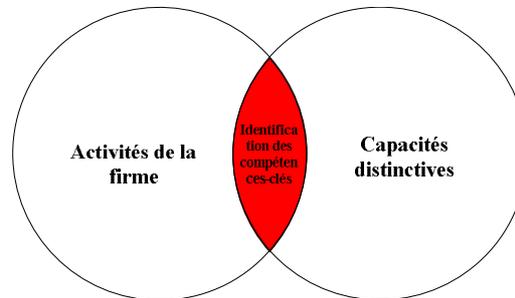
2.2.4. Typologie des compétences-clés

Dans la partie précédente, nous avons étudié la relation entre compétences et activités de la firme. Les compétences résident dans les activités de la firme. Il est donc possible de les observer et de les catégoriser à partir de celles-ci. En revanche, cette méthode ne nous permet pas d'éliminer les compétences qui ne font pas partie des compétences-clés.

Pour résoudre ce problème, nous pensons qu'il est nécessaire de faire appel au concept de **capacités distinctives définies comme des aptitudes résultant des ressources et compétences-clés permettant à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché** (Johnson, et al., 2005). En effet, la détention de ressources et compétences différentes de celles des concurrents ne procure en soi aucun avantage concurrentiel. C'est par l'exercice effectif de ses capacités que la firme peut faire mieux que ses concurrents et créer de la valeur perçue par les consommateurs.

C'est pourquoi les compétences-clés peuvent être identifiées par l'observation des activités de la firme au travers desquelles elle exerce ses capacités distinctives (figure 2.2)

Figure 2.2 Identification des compétences clés par observation des activités de la firme



Les chercheurs identifient deux types principaux d'activités : les activités fonctionnelles (Porter, 1985)²³ et le processus organisationnel (George S Day, 1994; D. J. Teece, et al., 1997)²⁴, les compétences-clés peuvent ainsi être catégorisées selon deux dimensions : (a) compétences-clés liées aux activités fonctionnelles et (b) compétences-clés liées au processus organisationnel.

2.2.4.1. Compétences-clés liées aux activités fonctionnelles

Les compétences-clés sont identifiées par les différentes capacités distinctives provenant des activités de la firme, qu'elles soient définies par fonction (approvisionnement, logistique, commercialisation, service etc.), par produit ou concept d'enseigne ou encore par marché/pays.

Snow et Hrebiniak (1980) classent les compétences-clés en dix catégories : management général, management financier, marketing/vente, étude de marché, recherche et développement de produit, technologies de base et applications, production, distribution, affaires juridiques et management des ressources humaines. Puis les chercheurs Bowersox, Closs, Stank et Keller (2000), Lado, et al., (1992), Leonard-Barton (1995),

²³ Le concept d'« activités fonctionnelles » est défini par Porter (1985) comme les éléments de base par lesquels une firme crée un produit ou un service qui possède une valeur pour ses clients. C'est un concept central pour étudier un autre concept important « la chaîne de valeur » dans le système théorique de Porter.

²⁴ Philippe Lorino définit le « processus » comme un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un rendement important » (Lorino, 1995).

Spanos et Lioukas (2001) et Teece, et al., (1997) se concentrent sur certaines capacités fonctionnelles pour étudier les compétences-clés.

A partir de ces travaux, les compétences-clés peuvent être regroupées en cinq grandes catégories :

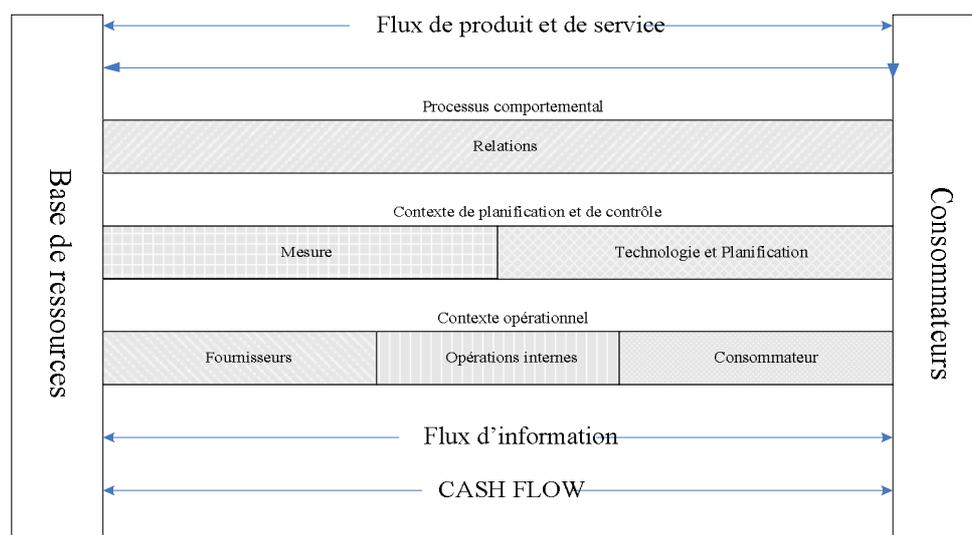
- Capacités organisationnelles/managériales : Ce type de capacités consiste pour une firme à améliorer l'efficacité de l'organisation, qu'il s'agisse de la structure de l'entreprise, de la transmission de la culture d'entreprise²⁵ ou du management des ressources humaines. Elles se manifestent souvent par des activités consistant à concevoir et mettre en œuvre une structure organisationnelle efficace, à coordonner des activités inter-fonctionnelles, à élaborer la planification stratégique, à stimuler la créativité du personnel etc. (Snow et Hrebiniak, 1980; Spanos et Lioukas, 2001; D. J. Teece, et al., 1997).
- Capacités marketing (Lado, et al., 1992) : Elles concernent non seulement les éléments visibles de la firme permettant de créer de la valeur pour les consommateurs, mais aussi les éléments « invisibles » (Itami, 1987), par exemple, le développement des connaissances de la firme sur ses marchés, l'image de qualité de ses produits et services, la construction de bases de données sur les clients, le contrôle du canal de distribution ou encore les capacités de développement d'un concept d'enseigne ou son adaptation à un contexte nouveau.
- Capacités technologiques : Elles sont liées au développement de produits efficaces et efficaces, à l'accumulation des expériences techniques et à l'adaptation des technologies au processus de fabrication (Lado, et al., 1992; Leonard-Barton, 1995). Pour un distributeur, ce sont des capacités à améliorer la qualité de service, ou à définir le cahier des charges d'une marque propre.
- Capacités de gestion de la « Supply Chain »²⁶ : Selon de nombreux auteurs, elles deviennent une source importante d'avantage concurrentiel et peuvent avoir un impact positif sur la performance financière de la firme. Les recherches accomplies

²⁵ Le concept de « culture d'entreprise » est défini dans la section 2.3.4.1, page 105.

²⁶ Gestion de la chaîne logistique globale ou Gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA) (ou « Supply Chain Management » (SCM) en anglais) : Gestion des fonctions d'approvisionnement et de logistique, qui vise à livrer les marchandises aux meilleurs coûts et délais. Elle s'inscrit dans le cadre global de l'ECR en plaçant le consommateur final au cœur de son action (Dioux et Dupuis, 2005).

par « Michigan State University »²⁷ proposent un cadre d'analyse (figure 2.3) identifiant les compétences essentielles de la gestion de la « Supply Chain » de la firme au niveau des quatre flux critiques (flux de produits-services, flux d'ajustements au marché, flux d'informations et flux de liquidités) sous trois contextes différents (contexte opérationnel, contexte de planification et de contrôle et contexte comportemental). Ces compétences peuvent être mesurées par les capacités financières et les activités d'intégration interne (niveau de coordination entre les activités d'approvisionnement/de fabrication et de logistique), les capacités d'intégration du fournisseur (créer des liens proches avec les fournisseurs de matière et de service), d'intégration de technologie/planification (accéder aux bases de données et les appliquer afin de permettre aux membres de la chaîne de l'offre de partager les informations appropriées et de prendre les décisions adaptées), d'intégration de mesure (surveiller et étalonner la performance fonctionnelle et du processus tant dans la firme que chez les participants de la chaîne de l'offre et d'intégration des relations (partager des mentalités avec les consommateurs et les fournisseurs, créer une culture unique inter-organisationnelle).

Figure 2.3 Le cadre d'analyse des compétences de la gestion de la « chaîne de l'offre »



Source: Adapté du cadre d'analyse de la « supply chain » 2000, Bowersox, et al., (2000)

²⁷ Ces recherches sont intégrées dans une série d'ouvrages dont le plus récent est « 21st Century Logistics : Making Supply Chain Management a Reality » (Council of Logistics Management, 1999).

- Capacités juridiques : l'environnement ne peut pas être défini qu'en termes de marchés ; les systèmes juridiques de régulation, tout comme les régimes de propriété intellectuelle, réprimant les délits civils et les lois antitrust, en font également partie (D. J. Teece, et al., 1997). La capacité juridique de la firme est donc une aptitude lui permettant de s'intégrer légalement dans une société donnée et d'être protégée par les réglementations en vigueur dans le pays d'accueil. La capacité juridique d'une firme de distribution constitue une barrière à l'imitation en particulier dans un domaine caractérisé par une forte « copiabilité » ; à titre d'exemple on signalera l'importance d'une la protection du logo, du design du mobilier et même du discours de l'enseigne à travers sa communication.

2.2.4.2. Compétences-clés dans le processus organisationnel²⁸

Par ailleurs, compétences-clés et processus organisationnels sont imbriqués, car ce sont les compétences-clés qui permettent aux activités de se concrétiser au sein des processus de la firme (George S Day, 1994). Selon la théorie des « capacités dynamiques », l'avantage concurrentiel de la firme est bien lié à ses processus managériaux et organisationnels, sous contrainte des ressources et des parcours possibles pour celle-ci.

Le concept de « processus » apparaît dans différentes publications de la littérature technique ou gestionnaire. Ainsi, Philippe Lorino définit le **processus** comme un « **ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un rendement important** » (Lorino, 1995).

Dans notre recherche, nous retiendrons cette définition générique de Lorino (1995). En revanche, nous utiliserons les dimensions du concept proposé par Teece, et al., (1997) afin de catégoriser les compétences-clés de la firme.

²⁸ Cette partie est principalement adaptée de Teece et al., (1997)

Selon les propositions de Teece, et al., (1997), les processus organisationnels jouent trois types de rôles : Coordination/Intégration (un concept statique) ; Apprentissage (un concept dynamique) et Reconfiguration (un concept transformationnel).

1) Intégration/Coordination²⁹

i) Intégration interne et coordination externe

Nous savons que les compétences clés sont des manières de déployer des ressources de la firme. Mais ces déploiements ne sont pas simplement une question d'assemblage de ressources. Les compétences-clés impliquent des modèles complexes de coordination entre les personnes d'une part, entre ces personnes et d'autres ressources d'autre part (R. M. Grant, 1991). Narver et Slater (1990) et Shapiro (1988) indiquent aussi l'importance de la coordination des ressources inter-fonctionnelles parce qu'elles créent des valeurs consommateur supérieures. Aoki (1990) souligne pour sa part l'importance de l'efficience et de l'efficacité de la coordination ou de l'intégration interne. Par exemple, McDonald's possède des compétences fonctionnelles excellentes dans le développement de ses produits, ses études de marché, sa gestion des ressources humaines, son contrôle financier et sa gestion opérationnelle. Pourtant, la clé du succès de McDonald's se situe dans l'intégration de ces différentes compétences fonctionnelles permettant de créer un contenu remarquable de ses produits et services dans ses milliers de restaurants à travers le monde (Prahalad et Hamel, 1990). Grant (1991) affirment encore plus clairement que les compétences d'intégration peuvent être qualifiées de compétences-clés de la firme. De plus, Shuen (1994) souligne le rôle des coordinations externes entre firmes ; en effet un nombre croissant d'alliances stratégiques, de collaborations virtuelles, de relations acheteurs-fournisseurs et de collaborations technologiques, etc. en apportent la preuve.

ii) Intégrations/Coordinations : formelles versus informelles³⁰

Le processus d'intégration exige des outils de coordination, qui peuvent être divisés grossièrement en deux groupes : formel versus informels (Barnard, 1968).

²⁹ Dans le dictionnaire Larousse, 1995, la coordination est définie comme les actions de combiner, d'agencer en vue d'obtenir un ensemble cohérent, un résultat déterminé. L'intégration est définie comme les actions de faire entrer dans un ensemble ou dans un groupe plus vaste ou d'assimiler.

³⁰ Les introductions à propos des coordinations formelles et informelles sont principalement adaptées de Martinez et Jarillo (1991).

Les intégrations/coordinations formelles se décomposent en cinq types :

- La centralisation place la prise de décision aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (Child, 1972; Galbraith, 1973; Galbraith et Kazanjian, 1986; Lawrence et Lorsch, 1967; Pugh, Hickson, Hinings et Turner, 1968; Simon, 1976).
- La formalisation concerne la mise par écrit sous forme de documents de procédures standard des politiques, règles, descriptions de tâches, etc. (Child, 1972; Child, 1973; Galbraith, 1973; Galbraith et Kazanjian, 1986; Lawrence et Lorsch, 1967; J. March et Simon, 1958; Pugh, et al., 1968; Simon, 1976; Thompson, 1967).
- La planification, qui a trait aux systèmes et aux procédures, comme la planification stratégique, la budgétisation, l'établissement de programmes (J. March et Simon, 1958; Thompson, 1967).
- La fixation des objectifs ont pour but de guider et de canaliser les activités et les actions d'unités indépendantes (Galbraith, 1973; Galbraith et Kazanjian, 1986).
- Le contrôle de production (« output control » en anglais) et le contrôle de comportement (« behavioral control » en anglais) (Ouchi, 1977; Ouchi et Maguire, 1975) sont deux formes indépendantes de contrôle. Le contrôle de production est fondé sur l'évaluation des dossiers, enregistrements et rapports soumis par les unités d'organisation à l'administration de la firme. Mintzberg (1979) le nomme « contrôle de performance », Blau et Scott (1962) parlent de « contrôle impersonnel ». Au contraire, le contrôle de comportement est fondé sur un contrôle direct et personnel des comportements des subordonnés (Mintzberg, 1983).

Intégrations/coordinations informelles:

- Les relations latérales qui incluent le contact direct entre directeurs de différents départements partageant un problème, des tâches temporaires ou permanentes, des équipes, des comités, etc. (Galbraith, 1973; Galbraith et Kazanjian, 1986; Lawrence et Lorsch, 1967).
- Les structures en « réseaux » (Kotter, 1982) privilégient les contacts informels et personnels entre directeurs à travers différentes unités, réunions et conférences de la firme, des voyages d'études, des visites personnelles et transferts de directeurs, etc. La communication informelle se distingue des relations latérales car elle n'est pas structurée autour d'une tâche spécifique.

- Finalement, on assiste au développement d'une culture organisationnelle par un processus de socialisation des individus auxquels on communique une façon de faire des choses, un style de prise de décision, les objectifs et les valeurs de la firme (Pfeffer, 1982). par un véritable « système idéologique » (Mintzberg, 1983) « intériorisé » (Simon, 1976) par l'encadrement à tous les niveaux de l'organisation. Ce processus contribue à l'identification et à la fidélisation des personnels en institutionnalisant finalement la firme elle-même (Selznick, 1957).

Si les mécanismes informels sont plus sophistiqués et plus coûteux que les mécanismes formels, ils ne s'y substituent pas mais s'y ajoutent et ce combinent avec eux (Edstrom et Galbraith, 1977).

2) L'Apprentissage

Cependant, face à un environnement hyper compétitif, les capacités d'apprentissage d'une firme revêtent une importante capitale en termes de dynamique. Le lien entre apprentissage organisationnel et compétences-clés a été établi initialement par les travaux de Fiol (1991) et Hamel (1991). Poursuivant dans cette direction, Leonard-Barton (1992) définit les compétences-clés comme fonction des capacités de la firme à s'organiser dans un système de création des connaissances.

i) L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est un processus par lequel, grâce à la répétition et à l'expérimentation, les missions peuvent être exécutées mieux et plus vite. En fait, le concept d'apprentissage organisationnel est né dans le contexte de l'étude de la firme face au changement de l'environnement (Argyris et Schön, 1978; Cyert et March, 1963; Duncan et Weiss, 1978; Fiol et Lyles, 1985; Huber, 1991; D. Levinthal et March, 1988; Levitt et March, 1988; R. Miles, 1982).

L'apprentissage des organisations est un processus par lequel les organisations, comme les collectivités, apprennent du fait de leurs interactions avec l'environnement (Cyert et March, 1963). Le processus d'apprentissage est alors vu comme un cycle dans lequel les actions des « individus » aboutissent aux interactions de l'organisation avec

l'environnement, l'environnement et ses réponses sont interprétées par les individus qui apprennent en actualisant leurs convictions sur la relation cause-effet (c'est-à-dire action-réponse) ((Lee, Courtney et O'Keefe, 1992).

Par ailleurs, Argyris et Schön (1978) pensent que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les membres de l'organisation peuvent partager des informations et créer une mémoire organisationnelle sous la forme de convictions partagées, d'hypothèses et de normes. Cette mémoire organisationnelle guide alors des actions individuelles et organisationnelles. Les individus jouent un rôle fondamental dans le développement de l'apprentissage organisationnel.

Selon ces propositions, un apprentissage organisationnel réussi dépend de l'acquisition et de l'assimilation de bases de connaissances nouvelles et diverses pour les actions ultérieures.

ii) Caractéristiques clés de l'apprentissage organisationnel

Les processus d'apprentissage organisationnel sont intrinsèquement sociaux et collectifs, ce qui signifie qu'ils ne se produisent pas seulement par l'imitation et l'émulation des individus, mais aussi par des contributions collectives à la compréhension de problèmes complexes (Argyris et Schön, 1978; Leonard-Barton, 1995; D. Levinthal et March, 1981; D. A. Levinthal et March, 1993; Levitt et March, 1988; R. R. Nelson et Winter, 1982). L'apprentissage exige des codes communs de communication et des procédures de recherche coordonnées.

De plus, l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à l'organisation. En fait, il peut être effectué entre organisations. Les chercheurs (Doz et Shuen, 1990; Mody, 1993) montrent que les collaborations et les relations de partenariat peuvent devenir un véhicule pour le nouvel apprentissage organisationnel qui aide la firme à reconnaître des routines dysfonctionnelles et à prévenir des angles morts stratégiques. Dans cette perspective, le concept de capacités dynamiques peut être compris comme un management de processus coordonné ouvrant la porte à de possibles apprentissages inter-organisationnels.

3) Reconfiguration³¹

Dans un environnement en évolution rapide et hyper compétitif, la source de l'avantage concurrentiel est toujours érodée par l'imitation ou l'innovation des concurrents. Il est donc de l'intérêt de la firme de se donner les moyens de reconfigurer la structure de ses ressources afin d'accomplir les transformations internes et externes nécessaires (Amit et Schoemaker, 1993; Langlois, 1994).

La reconfiguration des ressources est un processus complexe qui demande une surveillance constante des marchés et de la technologie, ainsi que la volonté d'adopter les meilleures pratiques. Le « benchmarking » est un outil essentiel permettant de comparer la performance de la firme avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie (Camp, 1989).

Bien sûr, le changement est coûteux et les firmes doivent donc développer des processus pour minimiser le coût de ce changement. La capacité de juger de la nécessité du changement et d'effectuer les ajustements adéquats est fonction de la capacité à suivre l'évolution de l'environnement, évaluer les marchés et les concurrents et à réaliser la reconfiguration et la transformation en prenant un temps d'avance sur la concurrence. La décentralisation et l'autonomie locale aident à la réalisation du processus de reconfiguration et de transformation. En revanche, nous avons vu précédemment, à propos du processus de coordination, que la centralisation ou l'intégration interne ou externe peuvent permettre à la firme d'acquérir plus d'efficacité. En conséquence, l'équilibre entre efficacité et flexibilité est toujours une question importante pour la firme quand elle organise ses activités (R. M. Grant, 1991).

³¹ Reconfiguration de processus (« Business process reengineering » en anglais) : Démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des processus d'une organisation en vue de sa restructuration pour la rendre plus efficace, tout en réduisant les coûts. Cette réorganisation des méthodes de travail constitue souvent la première phase d'un projet d'informatisation : on commence par rationaliser une activité de l'entreprise (la prise en compte d'une commande d'un client) afin de bien cerner tous les cas de figure et de pouvoir déclencher des actions adéquates de manière automatique et sans ambiguïté.

2.3. Compétences-clés du distributeur international

Du fait de la spécificité et de l'évolution historique du secteur de la distribution, les chercheurs établissent dans ce domaine un système de langage propre en intégrant la contribution des praticiens. S'agissant de l'explication des sources de l'avantage concurrentiel dans le contexte de l'expansion internationale du distributeur, la littérature existante présente une certaine diversité de terminologie.

Au delà du terme de « compétences-clés », les notions de « format » et de « savoir-faire » sont souvent utilisées par les chercheurs comme des termes interchangeables dans le contexte de l'internationalisation de la distribution. Par exemple, dans les travaux de Goldman (2000; 2001), l'auteur utilise le terme de « format » comme source d'avantage concurrentiel du distributeur international. Cette terminologie est utilisée par d'autres chercheurs (Neil Wrigley, et al., 2005; Neil Wrigley et Currah, 2003). D'ailleurs, l'étude sur le transfert des « savoir-faire » (ou les technologies de la distribution) devient un thème courant et important (Bonoma et Clark, 1988; Colla et Dupuis, 2002; Goldman, 1981; Kacker, 1988; Luca Pellegrini, 1994; Whitehead, 1992; Yuen Shan Au-Yeung, 2003). L'importance du rôle des « compétences-clés » dans l'expansion internationale du distributeur n'est pas négligée par les chercheurs (Alexander, 1997; Alexander et Mayer, 2000; Dioux et Dupuis, 2005; Hollander, 1970; Luca Pellegrini, 1994; Vida, 2000; Williams, 1991).

2.3.1. « Format » du distributeur

Le « format » est un terme issu du vocabulaire anglo-saxon. Afin de bien comprendre ce terme, il faut retracer l'évolution du commerce de détail. Déjà dans l'Antiquité et au Moyen Âge, certains peuples, comme les Crétois, les Phéniciens, les Vénitiens, étaient de grands voyageurs mais aussi des marchands (Attali, 1991). Toutefois, le commerce, tel que nous le connaissons dans sa forme actuelle, a pris son essor au XIX^e siècle. Jusqu'à la révolution industrielle, les besoins d'échanges étaient fort limités car la

production se faisait de manière artisanale, à la demande. Avec le développement d'unités de production de masse, apparaît la nécessité d'écouler les produits selon une nouvelle organisation. Les fonctions de production et de commercialisation, qui étaient auparavant confondues ou étroitement liées, ont tendance à se dissocier et le commerce à se structurer (Benoun et Héliès-Hassid, 2003). Ainsi apparaît le terme de format, dans son acception moderne, comme symbole du début de l'industrialisation du secteur commercial. Les nouvelles formes de commerce qui surgissent ne sont pas le fait du hasard. Les mutations économiques, sociales et technologiques sont les moteurs de cette évolution, sous l'impulsion d'hommes résolus, inventifs, au tempérament d'aventuriers qui émaillent l'histoire de la distribution moderne (Thil, 1966).

Le terme « format » est largement discuté dans la littérature, dans des contextes très variés : l'histoire de la distribution et l'évolution des formats du distributeur (Betancourt et Gautschi, 1990; Bucklin, 1972; Messinger et Narasimhan, 1997), le management de la distribution (Ghosh, 1990; B. J. Mason et Mayer, 1987), le transfert des technologies et les formats de la distribution (Goldman, 1981; Hollander, 1970; Kacker, 1988).

La définition du format peut être envisagée sous deux angles : (a) au sens large et (b) au sens étroit.

- Au sens large : Selon Goldman (2001) le format comporte les offres des distributeurs et leur savoir-faire. L'offre correspond aux éléments perceptibles par les consommateurs (l'assortiment, l'environnement du magasin, le service, la localisation et le prix) et qui peuvent leur apporter des bénéfices fonctionnels, sociaux, psychologiques, esthétiques et ludiques susceptibles de les attirer en magasin. Le savoir-faire représente la partie interne non visible qui comporte les systèmes, les méthodes, les procédures et les techniques que le distributeur utilise, ainsi qu'une dimension culturelle qui correspond au répertoire des concepts, normes, règles, pratiques et expériences de l'enseigne.
- Au sens étroit : Certains chercheurs, préfèrent définir le format comme un concept générique facile à identifier par un nombre limité de paramètres techniques aisément mesurables, permettant de construire une typologie des points de vente et de les distinguer entre eux (Filser, Des Garets et Paché, 2001).

Le format énumère les caractéristiques principales les plus communes d'un type de magasin (surface, catégories de biens distribués, types de service, nombre de caisses) (Dioux et Dupuis, 2005). Ainsi le format supermarché se définit par une tranche de surface, la vente en libre service et sa dominante alimentaire (Filser, et al., 2001).

Pour notre part nous pensons que cette deuxième définition est plus conforme au contenu utilisé par les professionnels, alors que la définition large de Goldman équivaut aux compétences-clés et ressources de la firme qui ont été précédemment introduites dans notre recherche. Afin d'éviter toute confusion au niveau de la terminologie, nous nous concentrons dans cette recherche sur le concept de « compétences-clés » en adoptant la version étroite de la définition du format.

2.3.2. « Savoir-faire » du distributeur

Le concept de « savoir-faire » du distributeur ne fait pas encore l'objet d'un consensus dans la littérature (Yuen Shan Au-Yeung, 2003). Les premières recherches dans ce domaine insistent sur le caractère technique. Le savoir-faire est alors défini comme les techniques déployées par les distributeurs dans leur domaine : la localisation, le merchandising, l'approvisionnement, l'atmosphère du magasin, etc. (Betancourt et Gautschi, 1990; Bucklin, 1972; Ghosh, 1990; Goldman, 1981; Hollander, 1970; B. J. Mason et Mayer, 1987; Messinger et Narasimhan, 1997).

Kacker propose, pour sa part, une acception plus large touchant à l'ensemble des politiques opérationnelles et les techniques déployées par le distributeur dans un environnement donné. Il considère deux dimensions : d'une part, la dimension managériale qui concerne les concepts, les politiques et les systèmes ; d'autre part, la dimension technique, dont les éléments sont évoqués ci-dessus. Un « savoir-faire » donné peut s'appuyer sur l'une ou l'autre de ces dimensions (Kacker, 1988).

En fait, qu'il s'agisse d'une définition large ou étroite, le concept de « savoir-faire »

appartient à la catégorie des « ressources » du distributeur. C'est un concept statique relatif qui renvoie à une accumulation managériale et culturelle, comme résultant de l'innovation et du développement du distributeur.

Donc la littérature ayant trait au concept de « format » et de « savoir-faire » explique plutôt les phénomènes de la distribution à partir des ressources détenues par le distributeur. En revanche, dans un processus de construction de ces ressources, surtout dans un environnement nouveau comme celui du développement à l'international, ce type d'analyse est peu explicatif.

2.3.3. « Compétences-clés » du distributeur

Si les chercheurs ont déjà souligné le rôle des compétences-clés dans l'expansion internationale du distributeur (Alexander, 1997; Hollander, 1970; Williams, 1991), sa définition et ses différentes dimensions demandent à être clarifiés (Vida, et al., 2000). Ces auteurs empruntent directement et totalement leur définition au domaine industriel où les compétences-clés sont définies par la nature des produits, des services, des savoir-faire, et/ou des processus du distributeur facilitant la préparation à l'entrée sur le marché international et la poursuite éventuelle des efforts d'internationalisation. Ils affirment aussi que ces compétences-clés sont des sources d'avantage concurrentiel du distributeur sur le marché interne et international. En revanche, ils ne proposent pas de définition spécifique des compétences clés applicable au domaine de la distribution. Toutefois, dans la partie relative à la mesure des compétences-clés du distributeur, ils appliquent dix échelles issues de Williams (1991; 1992) qui sont en fait des éléments typiques du mix distributeur ; par exemple les offres commerciales (la qualité et le design des marchandises, les services), la logistique, les technologies utilisées, le support fournisseur, le prix d'achat, l'image d'enseigne, etc.

Par un modèle holistique relatif au processus d'internationalisation de la distribution, Alexander et Mayer (2000), identifient les compétences-clés du distributeur à partir de deux dimensions : l'une conceptuelle, l'autre technologique, représentées par des

éléments, comme le « leadership », les coordinations fonctionnelles, les expériences, les perceptions et les attitudes des dirigeants de la firme de la distribution. Mais au-delà, la frontière entre compétences et ressources du distributeur n'est pas clairement définie.

Après l'analyse des apports et limites des différentes définitions des compétences-clés du distributeur, nous donnons notre proposition sur la base de la définition des compétences-clés dans le domaine industriel.

Nous définissons les compétences-clés du distributeur comme une manière de déployer ses ressources lui permettant de faire mieux que ses concurrents directs ou potentiels dans un environnement similaire et de créer de la valeur perçue par les consommateurs et par les autres intervenants de la chaîne de distribution. Les compétences-clés ont pour caractéristiques d'être rares et peu copiables ; elles peuvent être observées dans les activités fonctionnelles et les processus organisationnels du distributeur.

2.3.4. Typologie des compétences-clés du distributeur international

Comme nous l'avons vu plus haut, deux dimensions permettent de catégoriser les compétences-clés de la firme : la dimension liée aux activités fonctionnelle et la dimension liée aux processus, ce qui nous nous servira de base pour l'étude des compétences spécifiques des distributeurs internationaux.

2.3.4.1. Compétences-clés du distributeur international : une dimension liée aux activités fonctionnelles³²

Suivant la même logique, dans cette dimension nous devons catégoriser les différents types d'activités fonctionnelles du distributeur (ou du distributeur international). Wrigley, et al., (2005) soulignent que les activités principales du distributeur sont la distribution et l'approvisionnement auxquels les ressources et leur mode de déploiement

³² Cette partie est principalement adaptée de la série de travaux de Dupuis, (Colla et Dupuis, 1997; Dioux et Dupuis, 2005; Dupuis, 1991; Dupuis et Fournioux, 2005; Dupuis et Prime, 1996).

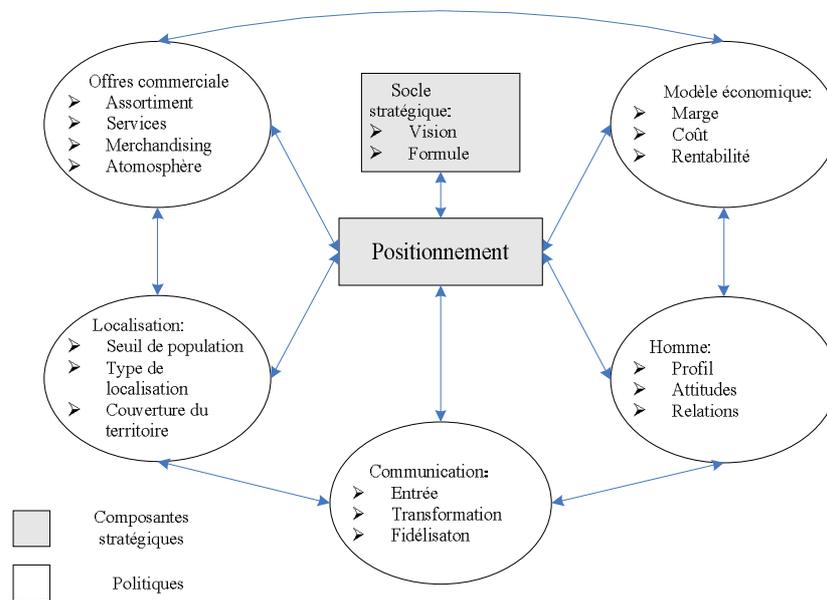
sont reliés. Dupuis et Prime (1996) divisent les activités du distributeur en deux parties : « front office » (les éléments visibles par les consommateurs, par exemple l'offre commerciale, la localisation, l'atmosphère, le merchandising, le personnel des points de vente, etc.) et « back office » (le soutien aux activités de « front office », par exemple le transport, le stockage, l'approvisionnement des marchandises, etc.). Puis sous l'influence de la théorie de la chaîne de valeur, ou plus largement, la filière (l'ensemble des liens inter-organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service (Johnson, et al., 2005)), les chercheurs commencent à souligner l'importance du lien entre « front office » et « back office ». Dans ce cas-là, Dupuis a proposé 4 types de capacités incluant les compétences du distributeur dans les domaines principaux de son activité (Dioux et Dupuis, 2005) qui sont aussi appropriés pour décrire le distributeur international ; (a) compétences de concept d'enseigne ; (b) compétences de gestion des flux ; (c) compétences d'organisation et (d) compétences de relation.

1) Compétences de concept d'enseigne

Ce type de compétences concerne les capacités par lesquelles le distributeur peut créer de nouveaux concepts d'enseigne ou repositionner un concept d'enseigne existant pour l'adapter aux changements de l'environnement.

Le terme de « concept d'enseigne » est utilisé tant dans le vocabulaire académique que managérial, il peut être défini comme une combinaison d'éléments matériels et immatériels détenus par l'enseigne qui concourent à apporter au consommateur des solutions à la fois globales et spécifiques en termes de commercialisation de biens et de services. Ces éléments peuvent être catégorisés en deux types (figure 2.4) : (Dioux et Dupuis 2005)

Figure 2.4 Le concept d'enseigne



Source : Adapté de (Dioux et Dupuis, 2005), p. 215

Le socle stratégique du concept repose en particulier sur la vision du métier et sur une formule spécifique dont les fondateurs et les dirigeants sont porteurs, qui sous tendent le positionnement stratégique de l'enseigne.

L'autre type d'éléments concerne les politiques permettant la mise en œuvre opérationnelle du concept, combinées entre elles, pour constituer le mix distributeur.

Le terme anglo-saxon de mix (mélange) désigne une palette de « politiques » applicables de manière opérationnelle, en cohérence avec la formule et le positionnement de l'enseigne. Ces politiques concernent : l'offre commerciale, le modèle économique, la politique de localisation, les hommes en tant qu'ambassadeurs de l'enseigne, le management des hommes et la communication de l'enseigne.

Cette définition du concept d'enseigne comporte deux ingrédients : la formule et le positionnement. Par ailleurs, les concepts d'enseigne et de format sont souvent interchangeables dans la littérature. Cependant, comme nous le verrons plus bas, le format est une notion générique utile dans la comparaison inter enseigne, alors que le

concept d'enseigne est spécifique à l'enseigne et constitue en quelque sorte son « secret de fabrication ».

Dans les travaux concernant les compétences-clés de la firme, un concept de « produit clé » (« core product » en anglais) est avancé par les chercheurs. Prahalad et Hamel (1990) considèrent que le produit clé est un représentant physique d'une ou plusieurs compétences-clés de la firme. Le fabricant qui veut construire ou défendre son avantage compétitif durable doit construire une position de leader dans le design et le développement d'une catégorie de produits. Pour ce qui est de la distribution, les compétences-clés du distributeur doivent être appréhendées différemment. Selon une étude empirique réalisée par McGoldrick (2002), les clients des magasins populaires achètent beaucoup de produits qui ne sont pas sur leur liste d'achats. Ce phénomène est plus évident pour certaines catégories de produits répondant à des achats d'impulsion, par exemple les bijoux. Il remarque également que les consommateurs achètent parfois des produits qu'ils n'utiliseront jamais, mais qu'ils ne regrettent pas d'avoir achetés. McGoldrick explique que lorsque le consommateur fait des courses dans un magasin, il achète non seulement des produits et des services, mais aussi consomme et vit des expériences dans l'ensemble du magasin, etc., ce qui signifie qu'il consomme le magasin lui-même dans sa globalité. Autrement dit, dans le cas de la distribution, le terme de produit peut s'appliquer au magasin comme un ensemble. Le produit magasin est alors défini comme tout espace réel ou virtuel à partir duquel peut se nouer l'acte d'achat du consommateur final d'un produit ou d'un service (Dupuis, 1991). Le produit magasin constitue en quelque sorte une plate forme par laquelle le distributeur établit un lien entre son concept d'enseigne et les consommateurs. En ce sens, l'enseigne n'est autre que la marque du produit magasin (Colla et Dupuis, 1997).

Le produit magasin peut être considéré sous trois dimensions (Dupuis et Fournioux, 2005) :

- Le format (parfois appelé métier par les professionnels). Exemple : l'hypermarché.
- Le concept d'enseigne qui associe une formule et un positionnement spécifique à l'enseigne. Exemple, l'hypermarché Carrefour.
- Le niveau d'adaptation locale au micro marché, à la région, au pays. Exemple : un

hypermarché Carrefour dans la région de Pékin.

Ensuite, nous comparons ces termes imbriqués dans le cadre du produit magasin du distributeur :

i) Le « concept d’enseigne » et le « format »

Par rapport au terme de « format »³³ qui est une notion générique, le « concept d’enseigne » est spécifique à l’enseigne, il est en quelque sorte son secret de fabrication. Si nous prenons l’exemple de l’hypermarché, nous pouvons constater que le terme de format est utilisé par différentes enseignes, par exemple Carrefour, Auchan... Bien que ces enseignes utilisent le même format en partageant une formule commune : grande surface, tout sous le même toit, libre service et grand parking, etc., chacune peut mettre en œuvre des politiques de marketing différentes quant à l’offre commerciale, la communication, la localisation, le personnel et le modèle économique afin de réaliser son positionnement particulier et se distinguer des autres enseignes appliquant le même format au niveau de la relation au consommateur. Dans ce cas-là, l’ensemble du positionnement du marketing et des politiques de la distribution pris par Auchan est nommé « Concept Auchan », et de la même manière, Carrefour a son propre concept nommé « Concept Carrefour ».

ii) La « formule » et le « format »

Depuis longtemps, le terme de « formule » dans la littérature française est présenté dans les mêmes termes que celui du « format ». Dans la plupart des ouvrages de distribution français, la formule est définie comme un système de vente au détail. Chaque système possède des caractéristiques propres et significatives (taille, techniques de vente, lieu, assortiment...). Par rapport à ces caractéristiques, les formules peuvent être classées en Supermarché, Hypermarché, Magasin Populaire, etc. On constate que cette définition est identique à celle du format exposée précédemment. En revanche, un nombre croissant de chercheurs pensent qu’il faut donc revenir sur le terme de « formule ».

Le Larousse définit la formule comme « Manière de concevoir, d’agencer, de présenter

³³ « Format » désigne une catégorie de points de vente ayant des caractéristiques physiques communes et mesurables.

quelque chose », « Résultat d'un calcul, expression d'une loi physique », « Expression symbolique figurant la composition, la structure d'un corps », etc.

Ayant cela à l'esprit, nous considérons que la formule peut être assimilée au mix distributeur. Elle comprend les éléments externes (prix, assortiment, implantation du magasin, architecture extérieure, aménagement intérieur, communication, personnel et services) apportant des valeurs fonctionnelles, sociales, psychologiques, esthétiques et ludiques pour attirer les consommateurs dans les magasins. La formule est un résultat, une expression et une forme de manifestation de la combinaison des éléments clés permanents constitutifs du mix distributeur (Dupuis et Fournioux, 2005). Dans un deuxième temps, nous ne pouvons pas ignorer la caractéristique locale de la formule. En raison des contraintes locales, certains éléments de la formule peuvent être un peu modifiés. En fait, un certain niveau d'adaptation de la formule au micro- marché, à la région, au pays est indispensable (Dupuis et Fournioux, 2005).

iii) « Positionnement » et « formule »

La formule et le positionnement sont deux éléments constitutifs du concept d'enseigne. Si la formule est le résultat du choix des éléments de mix distributeur, le positionnement se réfère quant à lui à la perception des consommateurs dans un univers concurrentiel ; une même formule peut être perçue différemment selon le pays.

En physique, positionner un objet, c'est le situer dans un espace à 2, 3, n dimensions. En marketing de la distribution, positionner une enseigne consiste à définir la place qu'on souhaite lui voir occuper dans l'esprit du consommateur. Il y a trois niveaux du positionnement d'enseigne :

- Le positionnement voulu par l'enseigne comprend une composante globale qui participe de sa vision du métier, et une composante nationale, régionale ou locale résultant de l'analyse des caractéristiques de la zone de chalandise, des attentes des consommateurs cibles et de la différenciation souhaitée au regard de l'offre des concurrents.
- Le positionnement perçu résulte de l'image et de l'expérience du consommateur confronté à l'offre commerciale de l'enseigne.

- Le positionnement vécu correspond au vécu du personnel de vente de l'enseigne. Si la perception des intervenants (vendeurs, personnels en contact avec la clientèle) n'est pas conforme au positionnement voulu, un décalage s'introduit entre le discours de l'enseigne et celui de ses ambassadeurs, ce qui entame la crédibilité de l'enseigne (Pontier, 1986).

Deux axes de positionnement génériques peuvent aider à situer les stratégies d'enseigne :

- Le premier axe oppose standardisation et sophistication.
- Le second axe oppose focalisation et diversification.

Enfin, pour illustrer les distinctions et les liens entre ces termes, nous prendrons les exemples du tableau 2.1.

Tableau 2.1 Le format, le concept d’enseigne, la formule et le positionnement, quelques exemples

Enseigne	Format	Concept		Niveau d'adaptation
		Formule	Positionnement perçu dans le pays source	
CARREFOUR	Hypermarché	Bas prix, tout sous le même toit, accès facile	Qualitatif, innovation par l'offre	Élevé
WAL-MART	DDS*	Coûts minimums, logistique performante	Every Day Low Price.	Faible à moyen
ZARA	GSS** Habillement	Mode à petits prix	Branché, prix accessibles	Faible
IKEA	GSS Cadre de vie	Meubles à emporter et monter soi-même	Bas prix, design spécifique	Faible
FNAC	GSS Culture	La culture en un seul lieu	Statut et compétence	Moyen
GRAND OPTICAL	GSS Optique	Lunettes en une heure	Choix, service	Moyen
YVES ROCHER	PSS Bien-être ***	Combinaison VPC/magasins	Produits naturels, prix accessibles	Faible

*DDS : Discount Departement Store, ** GSS : Grande Surface Spécialisée, *** PSS : Petite Surface Spécialisée

Source : Dupuis et Fournioux (2005)

De plus deux caractéristiques importantes pour cette notion doivent être soulignées :

- Un concept d’enseigne doit être envisagé de manière dynamique, car l’enseigne est en perpétuelle évolution. La grande majorité des enseignes introduites au siècle dernier sont nées de la créativité des fondateurs, selon un processus où la volonté suppléait à l’organisation. De nos jours, la création d’enseigne suit de plus en plus un processus comparable au lancement de nouveaux produits et s’inscrit dans une démarche de planification comportant cinq phases principales : (a) la génération des idées ; (b) la sélection des idées ; (c) l’élaboration du concept et de son business plan ; (d) le test du concept et (e) le repositionnement des concepts existants

(Dioux et Dupuis, 2005).

- Chaque modification de l'un des paramètres de l'enseigne réagit sur les autres de manière à en conserver la cohérence. La difficulté principale de la vie d'une enseigne réside dans sa capacité à assurer la cohérence entre son positionnement stratégique et les différentes composantes du mix distributeur. Bien sûr, la cohérence entre « front-office » et « back-office » est aussi importante, ce qui sera discuté ultérieurement avec les autres types de compétences du distributeur.

2) Compétences de gestion des flux

Ce type de compétences correspond aux capacités du distributeur à devenir un pilote de filière en maîtrisant les étapes clés de la constitution de la valeur (conception des produits, approvisionnement, logistique, concept d'enseigne) et en optimisant la gestion des flux physiques, financiers et d'information. Par exemple, la rapidité de mise sur le marché des produits, l'avance des systèmes d'information et la rapide rotation des stocks font partie des compétences-clés des distributeurs comme WAL-MART et ZARA, qui sont devenus difficilement rattrapables dans leurs domaines respectifs.

L'objectif central de la distribution est de s'assurer de la parfaite maîtrise de l'écoulement des produits et des services en vue de satisfaire au mieux les marchés de consommation. En effet, l'un des aspects essentiels de la distribution, en tant que processus économique, est de faire subir aux produits finis une transformation spatiale et temporelle au cours de laquelle ils sont rendus disponibles au moment et à l'endroit où la demande finale se manifeste, dans les quantités et qualités requises. Pour cela, il faudra à la fois assortir en constituant des ensembles de produits finis (références) adaptés aux besoins des consommateurs, les transporter depuis un (ou plusieurs) lieu(x) de production jusqu'aux lieux d'acquisition, et les stocker afin de dissocier les rythmes industriels de production des rythmes de consommation (Filser, et al., 2001).

Les mouvements de produits et de services organisés par le distributeur concernent donc toujours deux problématiques principales : les achats d'une part et la gestion de la logistique d'autre part.

i) Compétences de management des achats

Les achats peuvent être définis comme l'ensemble des actions de négociation et d'acquisition de produits ou de services auprès de fournisseurs. Les compétences de management des achats sont liées non seulement aux capacités d'optimisation des conditions tarifaires mais aussi à la cohérence avec l'ensemble des politiques liées au concept d'enseigne. Les problématiques d'achat évoluent dans le temps, comme le montre le tableau 2.2 concernant le rapport de forces entre les distributeurs et les industriels ainsi que les lieux de pouvoir au sein de l'entreprise de distribution.

Tableau 2.2 L'évolution des problématiques des achats et du pouvoir au sein de l'entreprise

Époques	Problématiques des achats	Pouvoir au sein de l'entreprise de la distribution
Avant 1970	Baisse du prix d'achat par un marchandage au coup par coup.	Omnipotence des acheteurs.
1970-1990	Baisse du prix par les volumes et la planification des achats ; 1976 : Les produits libres Carrefour.	Pouvoir accru des commerciaux ; Émergence du pouvoir des régions et des magasins
1990-2000	Affrontement MDD et marques de fournisseurs.	Pouvoir marketing du siège et Effets de volume
Depuis 2000	Partenariat MDD et PME ; Mix MDD et marques fournisseurs.	Stratégie globale d'entreprise ; Pouvoir du merchandising, lors du plan de collection.

Source : Dioux et Dupuis (2005)

Aujourd'hui, l'évolution des problématiques d'achat sont surtout marquées par les activités d'organisation des centrales d'achat et le rôle croissant des marques de distributeur.

a. Centrales d'achat

La puissance d'achat des distributeurs est favorisée par leur concentration ; en France, six centrales (AUCHAN, CARREFOUR, CASINO, E.LECLERC, INTERMARCHÉ et SYTÈME U) représentent plus de 90% des achats des GMS (grandes et moyennes

surfaces, hors discounts).

Les compétences dans les activités des centrales d'achat peuvent reposer sur trois types de capacités :

- Capacités de gestion des fonctions d'achat. Une fonction d'achat est toujours un mix entre une fonction de conception (par exemple, l'élaboration du plan de collection ou le « sourcing », les marques, les lots, etc.) et une fonction produits (par exemple, les cosmétiques, les fruits et légumes, les appareils multimédias, etc.). Ce mix indispensable exige une gestion des fonctions d'achat globale et efficace qui peut s'appuyer sur une globalisation des achats et sur la construction du plan de collection³⁴. Le premier est lié à des compétences d'organisation. Le second permet d'orienter le « sourcing » de plus en plus axé sur l'international.
- Connaissances et compétences professionnelles des acheteurs (Ghingold et Wilson, 1998). La personnalité de l'acheteur idéal revêt trois caractéristiques : (a) flexibilité multitâches, afin de pouvoir passer instantanément de la rédaction d'un contrat où chaque détail est important, à la réponse à un interlocuteur agressif qui appelle du bout du monde depuis deux heures sans succès ; (b) approche positive de la critique et des problèmes, indispensable pour transformer une objection fondée en un « plus » pour sa propre position ; (c) ténacité alliée à l'amabilité. Il faut savoir dire « non », sans vraiment le dire et toujours avec le sourire.
- Les capacités en gestion du « category management »³⁵. Le « category management » a été étudié, conçu et, dans certains cas, mis en place aux États-Unis et en Europe à partir des années 1980. Il consiste à diviser l'offre en familles (catégories) constituées de produits qui répondent à un même besoin du consommateur, comme les jus de fruits ou les chaussures de sports/loisirs (type jogging). Lors de la mise en place du « category management », le distributeur doit pouvoir : (a) définir une famille de produits en actualisant des besoins de base figurant dans le plan de collection, en fonction de l'évolution des produits et des modes de consommation ; (b) développer des capacités d'organisation en

³⁴ Le plan de collection est un cadre de travail permettant de construire la structure de la future offre. Il vise à définir et quantifier : 1) les besoins clients à satisfaire ; 2) les gammes de prix de vente à proposer dans les besoins retenus ; 3) le nombre d'articles à rechercher par besoins spécifiques et niveaux de prix de vente (Dioux et Dupuis, 2005).

³⁵ Category management (CM) : Fonction de synthèse assurée par le manager de catégorie, intégrant toutes les composantes de la commercialisation: marketing, achats, merchandising, promotion, etc.

cordonnant non seulement les activités d'achat, mais aussi le marketing, le merchandising et la vente, en faisant travailler ensemble les équipes concernées.

b. Développement de marques de distributeur

Le développement de MDD figure parmi les moyens les plus importants par lesquels le distributeur peut créer et améliorer son avantage concurrentiel (Hughes, 1997). Les avantages que le distributeur peut retirer de sa MDD sont principalement de deux ordres : En premier lieu la MDD permet au distributeur de se différencier de la concurrence en construisant une offre adaptée à la typologie de sa clientèle. De plus, la MDD augmente le poids du distributeur dans la filière et diminue sa dépendance économique³⁶ à l'égard des fournisseurs, en lui offrant la possibilité d'augmenter la valeur ajoutée tout au long de la filière. En fait, la croissance du poids des MDD dans l'activité des distributeurs illustre ces avantages sur le terrain.

ii) Compétences de gestion logistique

Ces compétences consistent à gérer dans les meilleures conditions un ensemble de séquences logistiques élémentaires, de transport, de stockage, d'entreposage et de manutention. Il s'agit pour le distributeur de permettre un déclenchement « juste à temps » de chacune de ces opérations pour éviter les ruptures (respect de la contrainte de continuité) comme les engorgements (respect de la contrainte de fluidité) (Filsler, et al., 2001).

Au cours de ces dernières années, l'accent a été mis dans la littérature, sur le concept de management de la chaîne de l'offre « Supply Chain Management (SCM) ». La SCM étant par nature globale, elle doit nécessairement intégrer tous les acteurs concernés (le distributeur, le producteur, les autres intermédiaires, le prestataire du service de logistique, etc.) et tous les flux (les flux de produits et de services, les flux d'information, les flux financiers, etc.).

³⁶ La dépendance économique, pour une entreprise, est le fait d'être assujettie pour la bonne marche de son activité, voire pour sa survie, à une force extérieure qu'elle ne peut s maîtriser. Dans la distribution, la dépendance peut exister à la fois chez le distributeur et son fournisseur. Par exemple, si un distributeur représente 30 à 40% du chiffre d'affaires d'un fournisseur, on dira que celui-ci est en état de forte dépendance vis-à-vis de son client (Dioux et Dupuis, 2005).

Comparé aux approches antérieures en logistique, le concept de SCM met l'accent sur l'intégration et l'optimisation des éléments constitutifs de la logistique. D'une part, cette extension fournit au distributeur des moyens d'accroître la valeur ajoutée de la chaîne de l'offre ; d'autre part, elle exige de lui des compétences spécifiques :

- Agir et penser en termes de processus et non d'organisation ;
- Structurer les processus autour du besoin du client et non du produit ;
- Raisonner sur les cycles et les flux de marchandises, les flux d'information et les flux financiers ;
- Intégrer la gestion des coûts et des actifs.

Tenant compte de ces quatre principes de base, la gestion de la chaîne logistique dans le cadre de la SCM est fondée sur cinq éléments clés (tableau 2.3).

Tableau 2.3 Les cinq éléments clés de gestion de la chaîne logistique dans le cadre la SCM

Éléments clés	Objectifs, contenus
L'approche stratégique de la chaîne logistique	Comment créer de la valeur pour le consommateur final
Les processus	Description des activités, des relations entre les acteurs, les pratiques à appliquer
La gestion de la performance	Indicateurs clés, méthodes d'évaluation
L'organisation humaine adaptée	Compétences, structures organisationnelles, les missions clés par fonction
Le système d'information intégré	Tous logiciels et matériels

Source : Dioux et Dupuis (2005)

3) Compétences d'organisation

Il s'agit là des compétences du distributeur pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la flexibilité de son organisation, ainsi que ses capacités d'apprentissage. Cet ensemble repose sur des éléments de structure, de culture d'entreprise et de gestion des ressources

humaines.

i) Dimension structurelle de l'entreprise de distribution

La structure de l'organisation concerne les fonctions, les responsabilités et la ligne hiérarchique etc. (Johnson, et al., 2005). La littérature distingue six dimensions primaires de la structure d'organisation : la spécialisation, la standardisation, la formalisation, la centralisation, la configuration et la flexibilité (Evan, 1963; Hage, 1965; Kerlinger, 1964; Mayntz, 1964; Pugh, et al., 1968).

La structure d'une organisation peut considérablement influencer son avantage concurrentiel, notamment en termes de gestion des connaissances. En l'absence d'une structure adéquate, le déploiement d'une stratégie peut être compromis (Johnson, et al., 2005).

Même si les activités commerciales des distributeurs sont diversifiées selon leur localisation, leur domaine d'activités (alimentaire, spécialistes bricolage ou textile), les services et les modes de commercialisation, les distributeurs ont en commun une dynamique organisationnelle à plusieurs niveaux eux-mêmes interactifs. Le premier, dont la constitution détermine celle de tous les autres, est l'organisation marketing. C'est la traduction de la stratégie de l'entreprise en pôles d'activités³⁷, métiers et formats. Le second niveau d'organisation définit les canaux de distribution. Le troisième, l'organisation par région géo-économiques, permet de couvrir le territoire par des structures d'exploitation et d'approvisionnement des points de vente. Enfin, le dernier niveau organisationnel concerne le management et les fonctions du linéaire en magasin à la direction générale.

Les compétences en termes de structure d'entreprise comportent essentiellement deux types des capacités :

- Disposer d'une structure cohérente. Une structure, quelle qu'elle soit, présente des avantages et des inconvénients en fonction de différents critères, par exemple le

³⁷ Le « pôle d'activité » désigne un centre d'intérêt et/ou de croissance économique. En distribution, il s'applique à l'ensemble des activités stratégiques d'un distributeur dans un domaine donné (pôle luxe, pôle spécialiste ou pôle généraliste). En ce sens, les pôles correspondent aux domaines d'activités stratégiques (Dioux et Dupuis, 2005).

contrôle, le changement, l'apprentissage et la globalisation. Il apparaît qu'aucune structure n'est idéale et que des arbitrages sont indispensables (Johnson, et al., 2005). Un bon choix de structure est à l'évidence le résultat de compétences de configuration organisationnelle cohérente des éléments internes (par exemple, la stratégie, les ressources disponibles) et externes (dans un environnement turbulent).

- Capacité à innover en créant de nouvelles structures plus agiles. Par exemple en inventant de nouveaux types de structure sur les quatre niveaux organisationnels de la distribution indiqués ci-dessus. A ce titre, l'enseigne MARIONNAUD, leader français de la parfumerie, a innové en élaborant un modèle économique original basé sur le rachat de boutiques d'indépendants isolés, l'introduction de nouvelles normes de gestion, tout en apportant à son réseau une puissance d'achat collective. On peut également citer l'exemple de l'enseigne LECLERC qui a inventé un mode de gouvernance partagé avec les indépendants qui adhèrent à cette organisation, assorti de pratiques comme le tiers-temps et le parrainage des nouveaux adhérents.

ii) Compétences relatives à la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est le ciment qui maintient la cohésion de la firme et stimule les employés à s'engager à son service (van den Berg et Wilderom, 2004). Elle se définit comme un jeu complexe de valeurs, de croyances, de symboles, d'hypothèses implicites qui définissent la manière dont la firme peut conduire ses stratégies (Deal et Kennedy, 1982; Peter et Waterman, 1982). Il est possible de décomposer la culture d'entreprise en quatre niveaux d'analyse (A. Brown, 1998; Cartright, Cooper et Earley, 2001; Laroche, 2002; Reitter, 1991; Schein, 1997) (figure 2.5) : Les valeurs³⁸, les croyances³⁹, les comportements⁴⁰ et le paradigme⁴¹.

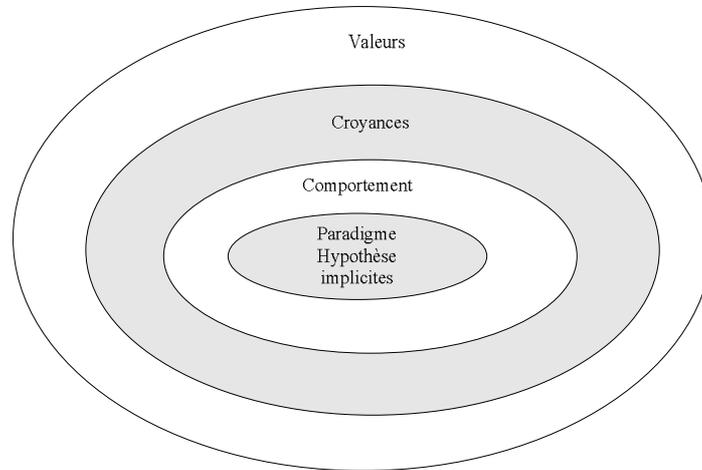
³⁸ Les valeurs sont les principes qui guident les actions de l'organisation (Johnson, et al., 2005).

³⁹ Les croyances : convictions de l'organisation que les individus acceptent volontiers (Johnson, et al., 2005).

⁴⁰ Les comportements sont déjà définis dans la page 40.

⁴¹ Le paradigme : désigne un ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation (Johnson, et al., 2005).

Figure 2.5 Les quatre niveaux de la culture d'entreprise

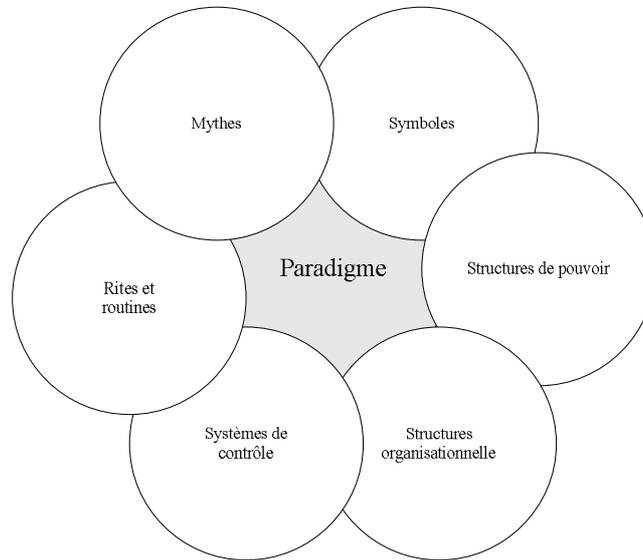


Source : Johnson, et al., (2005)

Comprendre la culture d'entreprise est une tâche tout aussi essentielle que difficile. En effet, alors que la stratégie et les valeurs de la firme peuvent être explicitement affichées, les convictions tacites ne sont identifiables qu'à travers les conversations quotidiennes et les comportements spontanément adoptés par les individus. Révéler l'implicite exige donc une attention toute particulière à l'égard des manifestations les plus anodines de la culture d'entreprise. Ces signes enracinés dans les pratiques quotidiennes sont des indices qui permettent de comprendre le paradigme, d'autant qu'ils contribuent généralement à le renforcer. Ce sont les manifestations de ce que la firme considère comme allant de soi. Le tissu culturel est une représentation des croyances implicites de la firme – son paradigme – et des manifestations physiques de sa culture (figure 2.6)⁴². Le tissu culturel est un outil particulièrement utile lorsqu'on souhaite comprendre quelles sont les croyances implicites d'une organisation, à partir de ses composantes politiques, symboliques et structurelles.

⁴² Les routines sont définies dans la section 2.2, page 69. Les rites sont les événements qui ponctuent la vie de l'organisation et de ses membres, afin de signifier ce qui est réellement important, de marquer l'appartenance au groupe ou de rythmer la chronologie interne. Les mythes, qu'ils soient racontés à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation (en particulier aux nouvelles recrues), servent à inscrire le présent dans la continuité historique et à mettre en valeur certains événements ou personnalités. Les symboles, tels que les logos, la répartition des bureaux et des voitures de fonction, les titres décernés ou encore le jargon utilisé constituent une représentation codée de la nature profonde de l'organisation. Les structures de pouvoir sont également liées aux croyances fondamentales et aux valeurs partagées. La structure organisationnelle est introduite dans la partie précédente. Les systèmes de contrôle, de mesure et de récompense mettent l'accent sur ce qu'il est important de surveiller dans l'organisation et sur ce qui doit focaliser l'attention (Johnson, et al., 2005).

Figure 2.6 Le tissu culturel



Source : Johnson, et al., (2005)

La culture d'entreprise donne une personnalité unique à un distributeur. Le distributeur pense que c'est elle qui lui permet de se distinguer des concurrents au niveau le plus profond (Yuen Shan Au-Yeung, 2003).

La culture d'entreprise est une ressource importante du distributeur, tout particulièrement dans les situations où l'environnement est complexe et dynamique (Johnson, et al., 2005). Autrement dit, les compétences de déploiement de cette ressource (la culture d'entreprise) sont indispensables lors du changement stratégique du distributeur. Ces compétences reposent souvent sur deux types de capacités :

- Capacités à entretenir et transmettre la culture d'entreprise du distributeur. Dans un environnement nouveau, par exemple l'entrée sur un marché étranger, la stimulation de l'innovation est essentielle à la survie et au succès. Plutôt que de développer des procédures bureaucratiques, le distributeur doit favoriser l'innovation grâce à la culture d'entreprise par exemple au sein de communautés des meilleures pratiques permettant aux individus ou groupes de spécialistes d'échanger leurs connaissances afin de générer des solutions de leur propre initiative (Johnson, et al., 2005). Dans ce cas, les capacités à entretenir et

transmettre la culture d'entreprise du pays source au pays cible deviennent cruciales. La capitalisation des compétences peut être favorisée par la formation des employés locaux par des expatriés (Yuen Shan Au-Yeung, 2003) ou l'envoi en stage des managers locaux à la maison mère de la firme ou dans les points de vente de l'enseigne de manière à établir des références et un langage commun grâce auxquels chacun peut comparer son travail et ses priorités.

- Lutte contre les rigidités. La culture d'entreprise peut également provoquer des rigidités face aux changements de l'environnement (Leonard-Barton, 1992). Pour contourner ce type de problèmes, certaines compétences doivent être développées, par exemple, à partir d'un diagnostic du tissu culturel de l'enseigne. Quels sont les aspects de la culture existante qui peuvent bloquer le changement et comment les surmonter ? Que doit-on mettre en œuvre pour favoriser le changement ou encore comment favoriser la communication en réseau, en interne et en externe, afin de permettre la circulation des meilleures pratiques (Johnson, et al., 2005) ?

iii) Gestion des ressources humaines⁴³

Les hommes sont au cœur de la stratégie. Il en résulte que les ressources humaines sont l'une des ressources clés de l'entreprise. Toutefois, comme nous l'avons noté précédemment, ces ressources ne garantissent pas à elles seules son succès. La dynamique des capacités dépend essentiellement de la manière dont les ressources sont déployées, gérées, contrôlées et, dans le cas présent, motivées.

Les compétences de l'entreprise en matière gestion des ressources humaines peuvent être développées à deux niveaux :

- Activités organisées par une approche formelle de la gestion des ressources humaines. Les activités dans cette catégorie peuvent contribuer à la construction des capacités dynamiques du distributeur de plusieurs manières : (a) les audits permettant d'évaluer les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des stratégies actuelles et/ou celles à partir desquelles les stratégies futures pourraient être construites ; (b) la définition d'objectifs et l'évaluation des performances des individus et des équipes qui relèvent généralement de la responsabilité des

⁴³ Cette partie est principalement adapté de Johnson, et al., (2005).

supérieurs hiérarchiques ; (c) les méthodes de rétribution prenant en compte le développement du travail en équipe ; (d) le recrutement utilisé pour acquérir de nouvelles compétences permettant d'améliorer la capacité de la firme ; (e) la diffusion des connaissances, du savoir-faire et des expertises individuelles dans la firme, par la formation entre collaborateurs ou par la codification de leur savoir sous forme de routines ; (f) les programmes de formation.

- Activités organisées par une approche informelle de la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines diffèrent des autres ressources, dans la mesure où elles sont plus dynamiques et interactives. La gestion des comportements individuels et collectifs est à prendre en compte et résulte d'une approche informelle. Elle doit permettre aux collaborateurs de s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise par leur comportement, en considérant que leur rôle ne se limite pas à agir comme de simples exécutants, mais à créer un contexte favorable : (a) par une compréhension de la nature des relations entre comportements et choix stratégiques. Ce point est particulièrement important car il permet aux managers de hiérarchiser leurs priorités ; (b) en s'assurant que les changements de comportement envisagés sont réalistes en termes d'ampleur et de délai. Le changement culturel est un processus long et difficile, les outils du changement (structures et systèmes) ne tiennent généralement pas leurs promesses si on ne les accompagne pas d'une réflexion sur les comportements ; (c) en attirant l'attention sur la manière de conduire du changement qui doit s'adapter au contexte et aux circonstances.

4) Compétences de relation

Établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis constitue un objectif majeur du marketing contemporain. Si l'étude de Webster (1991) préfigure l'introduction du paradigme relationnel, les travaux ultérieurs Kolter (1991) et Parvatiyar, Jagdish et Whittington (1992), en marquent le développement. Le concept de relation en marketing couvre la relation contractuelle (MacNeil, 1980), le marketing relationnel (Dwyer et LaGace, 1986), les associations de travail (Anderson et Narus, 1990), le marketing symbolique (Varadarajan et Rajaratnam, 1986), les alliances stratégiques (George S Day, 1990), le co-marketing (Bucklin et Sengupta, 1993) et le marketing interne (Arndt, 1983; Berry et A., 1991). En bref, la relation marketing est

une partie du développement du « paradigme de réseau », (Thorelli, 1986). Plus généralement, les firmes forment des alliances et réseaux de relations afin d'obtenir des avantages à long terme et des échanges plus efficaces de produits et de services (Bradach et Eccles, 1989; Elg et Johansson, 1996; Ford, et alii., 1998; Jarillo, 1988; W. W. Powell, 1990). Dans le cadre de l'approche RBV, le réseau devient lui-même une ressource clé (Cook, 1977; S. D. Hunt et Morgan, 1995; Lado, et al., 1992).

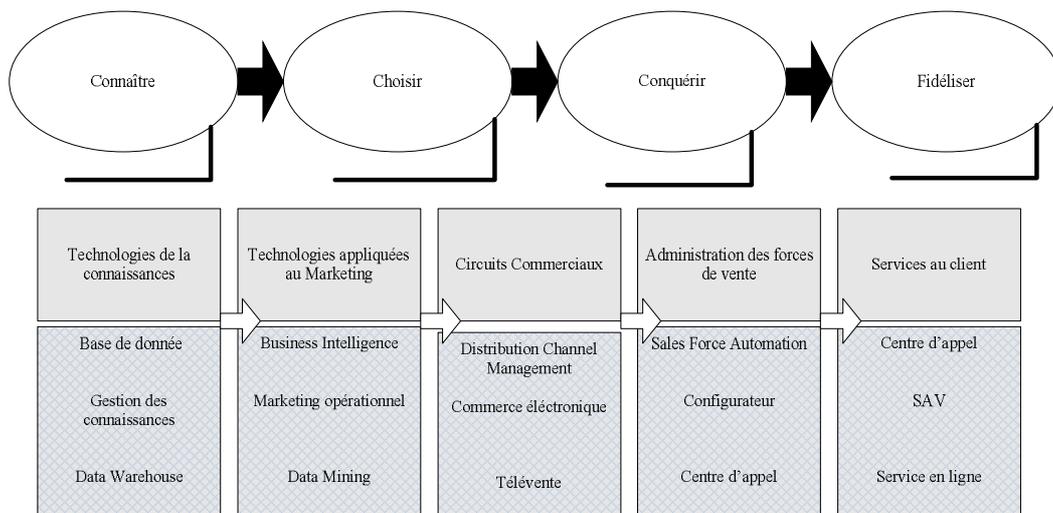
Comparé à la firme industrielle, le grand distributeur est souvent multi-établissements, multi-produits, voire multi-services. C'est pourquoi le paradigme du réseau retient l'attention des chercheurs en distribution (J. Dawson, 2000), en particulier dans le domaine de l'internationalisation des enseignes, car le distributeur s'enracine dans le territoire et dans le contexte économique local (Neil Wrigley, et al., 2005). Ainsi, le distributeur international peut être observé sous trois angles en termes de réseau : intra-firme, inter-firme et extra-firme (Yeung, 1994) en liant les composantes de la firme, et les endroits où elle opère (Neil Wrigley, et al., 2005). Les réseaux intra-firme et inter-firme ayant déjà été évoqués dans la partie consacrée aux compétences d'organisation, nous nous concentrons ici sur les réseaux extra-firme, en particulier sur le lien entre la firme et le consommateur. Bien entendu, les réseaux extra-firme, comportent d'autres aspects, par exemple, les relations entre le distributeur et l'environnement juridique local (Neil Wrigley, et al., 2005), etc. qui seront discutés dans la partie consacrée aux facteurs d'environnement.

La gestion de la relation clients a pour but de nouer des relations à long terme avec ces derniers, comme dans le cas de FRANCE LOISIRS (du groupe BERTELSMANN), leader mondial dans la formule club du livre. Trop de distributeurs découvrent parfois tardivement qu'ils disposent de fichiers importants de clients constituant le cœur de leur chiffre d'affaires, sans savoir les utiliser comme un outil fort de fidélisation (Dioux et Dupuis, 2005).

Les capacités de gestion de la relation clients s'appuient notamment sur des approches du type CRM « Customer Relationship Management ». La notion de CRM n'est pas novatrice car elle reprend l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation

existants. Le CRM n'est pas une technologie mais une stratégie d'entreprise visant à fidéliser les clients actuels et à en fidéliser de nouveaux. Le CRM couvre essentiellement trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing et le service/support aux clients. Les outils existants sont conçus avec une approche intégrée en appui de ces trois fonctions ou de l'une d'entre elles.

Figure 2.7 Processus du CRM



Source: www.pointvente.fr

Si le CRM constitue une opportunité, il est généralement peu ou pas utilisé dans la pratique. En effet, la complexité de lancement des programmes CRM dans la grande distribution s'explique par une série de particularités liées à ce secteur.

- De nombreuses transactions sont anonymes, ce qui n'est pas le cas des autres secteurs ;
- Les coûts liés à la perte de clientèle sont peu élevés, à la différence d'autres secteurs ;
- Le volume de produits à gérer est supérieur aux autres secteurs ;
- Les emplacements et points de contact clients sont nombreux ;
- La plupart des enseignes exploiteraient encore les outils de CRM en « aveugle ». D'autant plus que le nombre de données à stocker et à traiter est sans commune mesure avec celle d'autres secteurs.

- La distribution de masse n'implique pas de réels besoins d'individualisation.
- Les coûts supplémentaires de communication dus au ciblage conduisent à une baisse de la rentabilité globale de l'enseigne

2.3.4.2. Compétences-clés du distributeur international : une dimension liée au processus

Dans cette partie, les mécanismes liés aux processus organisationnels approfondis dans la partie précédente sont appliqués au domaine de l'internationalisation de la distribution.

1) Coordination/Intégration internationale du distributeur

Aoki (1990) et Shuen (1994) soulignent l'importance de la coordination et de l'intégration internes et externes de la firme pour la rendre efficiente et efficace. L'objectif du processus de coordination et d'intégration est d'obtenir une synergie entre les différents domaines d'activité du groupe (Roth, 1992).

Concrètement, la coordination/intégration internationale diffuse les activités fonctionnelles intégrées dans l'espace géographique (Porter, 1986). Autrement dit, par le processus de coordination internationale, les flux de ressources de la firme peuvent irriguer les réseaux internationaux (Roth, 1992) afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Porter, 1985). Les ressources diffusées au sein des réseaux internationaux peuvent être tangibles (par exemple, les flux de marchandises, les ressources financières et les ressources humaines), ou intangibles (par exemple les connaissances, les savoir-faire, les meilleures pratiques, etc.).

i) Mécanismes de coordination des flux de ressources tangibles

Les mécanismes de la coordination des ressources tangibles sont souvent structurels et formels, et sont analysés dans la littérature (Martinez et Jarillo, 1989). Par exemple, le distributeur peut implanter plusieurs centrales d'achat internationales jusque là dispersées dans certains pays, partager des activités logistiques, ou investir globalement sur la technologie et R&D pour rationaliser la logistique afin de contrôler la chaîne de

l'offre à l'échelle internationale (Bharadwaj, et al., 1993; Colla et Dupuis, 2002; Davies et Fergusson, 1995; Dupuis et Fournioux, 2005; Dupuis et Prime, 1996; Jallais et Pederzoli, 2000; Pederzoli, 2002; Neil Wrigley et Currah, 2003). Ce type de coordination peut aussi concerner le partage des activités de marketing à l'échelle internationale (par ex. publication internationale) (Bharadwaj, et al., 1993; Burt et Carralero-Encinas, 2000; Burt, Mellahi, Jackson et Sparks, 2002) ou la centralisation de la sélection et de la formation des cadres supérieurs (Bharadwaj, et al., 1993; Colla et Dupuis, 2002; Palmer et Quinn, 2005).

ii) Mécanismes de coordination des flux de ressources intangibles

Depuis peu, les chercheurs commencent à se concentrer sur l'étude des mécanismes de coordination sur les flux de ressources intangibles (Davies et Fergusson, 1995; Doherty, 1999; Goldman, 2000; Goldman, 2001; Kacker, 1988; Palmer et Quinn, 2005; Pederzoli, 2002; Salmon et Tordjman, 1989; Vida, et al., 2000; Whitehead, 1992; Yuen Shan Au-Yeung, 2003) sous l'influence du courant de recherche sur le management des connaissances (Martinez et Jarillo, 1991). Ces mécanismes peuvent être catégorisés en trois types (Neil Wrigley, et al., 2005) :

- Service de support international. Le service de support international se retrouve chez nombre de distributeurs internationaux (par ex. TESCO, WAL-MART, etc.). Ce bureau joue un rôle de centralisation et de diffusion des connaissances et des savoir-faire au sein du groupe global (par exemple les pratiques et les expériences de productivité formées à partir du magasin dans différents endroits géographiques), des savoir-faire commerciaux, des approvisionnements, de la logistique (ex : approvisionnements et logistique régionale et globale, développement de MDD), des savoir-faire en gestion de la relation client (ex : initiatives de programmes de fidélité) et de la gestion des ressources humaines.
- Architectures technologiques de gestion des connaissances. L'idée est d'utiliser les nouvelles technologies pour bâtir une plate forme globale de partage des connaissances, savoir-faire, et meilleures pratiques et les expériences. En pratique, plusieurs systèmes sont appliqués par les différents distributeurs internationaux, par exemple : (a) chez AHOLD, on applique le système du CTNs (« computerized telecommunications networks ») par lequel la firme établit une communauté

virtuelle de pratiques. Concrètement, l'Intranet de la firme codifie chaque composante de la performance en utilisant un vocabulaire standard et en produisant un « benchmarking » quotidien (Currah et Wrigley, 2004) ; (b) chez TESCO, on applique le système de B2C e-commerce pour échanger des informations sur les commandes, développer un système de livraison directe aux consommateurs en ligne, à partir de magasins. Tesco.com est considéré comme l'un des distributeurs en ligne les plus profitables dans son domaine.

- Les équipes « best practices ». Les équipes « best practice » constituent un outil visant à identifier et transférer les meilleures pratiques aux autres parties de la structure organisationnelle. Ces équipes sont formées de petits groupes de spécialistes extrêmement mobiles- « les activistes de la connaissance ». Leur objectif est la diffusion des connaissances du groupe au niveau mondial (Gertler, 2001).

2) L'Apprentissage international du distributeur

L'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation permettent d'accomplir mieux et plus rapidement les missions de l'entreprise (D. J. Teece, et al., 1997). Le processus d'apprentissage fonctionne souvent de bas en haut (« Bottom-up learning »), le processus de partage des connaissances et d'expérience reposant sur des communautés de pratiques (J.S. Brown et Duguid, 2000; Wenger, 1998), c'est-à-dire des groupes d'individus ayant un intérêt mutuel dans le développement et l'échange d'informations. Cela peut prendre la forme de systèmes de communautés virtuelles, comme par exemple le « virtual network » chez AHOLD, mais aussi de contacts informels et de relations de confiance (Johnson, et al., 2005). Pour le distributeur international, les communautés de pratiques en réseaux de magasins représentent un mécanisme privilégié pour diffuser les pratiques innovantes de présentation des produits, ou de merchandising, expérimentées sur un point de vente. Ces expériences en magasin sont ensuite filtrées par le « back office », ce qui permet d'affiner les savoir faire (Currah et Wrigley, 2004).

Comme noté précédemment, le processus concerne l'acquisition et l'assimilation des connaissances.

i) Acquisition des connaissances

Le distributeur international peut acquérir des connaissances de son environnement interne et externe, soit par une approche formelle et codifiée, par exemple des études de marché, soit par une approche informelle.

Il existe trois types d'approche informelle d'acquisition de connaissances (Palmer et Quinn, 2005):

- L'apprentissage expérimental. La firme peut acquérir des connaissances via des expériences directes « learning-by-doing » (Arrow, 1962; Pfeffer et Sutton, 2000). Faire des expérimentations essais et erreurs : comme par exemple, dans la phase d'entrée du processus d'internationalisation, les distributeurs internationaux préfèrent souvent ouvrir des unités pilotes avant d'engager des ressources considérables. De cette manière, la rétroaction des résultats des ventes peut être recueillie et analysée. La probabilité d'adopter une routine augmente lorsqu'elle est couronnée de succès auprès d'une cible de consommateurs et diminue quand elle est associée à un échec.
- L'apprentissage indirect par observation d'autres firmes et imitation a été identifié par les chercheurs comme un mécanisme d'apprentissage organisationnel commun (Huber, 1991). La firme recueille fréquemment des informations concernant les actions de la concurrence. Si une pratique particulière est considérée comme ayant de la valeur, la firme l'imitera par la suite. Ce type d'apprentissage est très répandu dans le domaine de la distribution, domaine où l'observation externe est aisée au niveau du Front Office. Via ce type d'apprentissage, le distributeur obtient des informations concernant les « qui », « quoi », « quand » et « où ». En revanche, les aspects « comment » et « pourquoi » peuvent être appris indirectement par interactions entre distributeurs, par exemple une alliance au niveau des achats entre deux distributeurs fournit l'opportunité aux deux parties d'accéder aux connaissances de l'autre, surtout les connaissances non observables directement.
- L'apprentissage par greffe est un processus permettant au distributeur international d'acquérir des connaissances qu'il ne peut obtenir dans son propre réseau. Cet apprentissage peut être réalisé par voie de fusion, d'acquisition ou d'alliance avec un autre distributeur (Huber, 1991). Ainsi, TESCO a complété ses connaissances

dans les activités non alimentaires en acquérant les magasins de K-MART en République tchèque et en Slovaquie. Parallèlement, WAL-MART a acquis une meilleure connaissance du supermarché alimentaire par l'acquisition d'ASDA sur le marché britannique. D'ailleurs, une pratique courante pour le distributeur consiste à recruter de nouveaux collaborateurs possédant des connaissances non disponibles dans la firme. Pour le distributeur international, une autre solution consiste à recruter des managers locaux possédant déjà les connaissances du marché.

ii) Le mécanisme d'assimilation des connaissances

Après leur acquisition, ces connaissances ne peuvent devenir opérationnelles qu'après assimilation par la firme. La capacité d'absorption (« absorptive capacity ») est nécessaire au processus d'apprentissage organisationnel. Le terme de **capacité d'absorption peut être utilisé pour nommer la capacité d'une firme à transformer des expériences et des informations en connaissances organisationnelles utiles dans des affaires** (Eriksson et Chetty, 2003). Un processus d'apprentissage complet pour le distributeur suppose que ses collaborateurs reconnaissent la valeur des informations recueillies afin de se les approprier et de les appliquer dans un but commercial (W. M. Cohen et Levinthal, 1990).

Pourtant, la capacité d'absorption du distributeur international est limitée par certains facteurs (Currah et Wrigley, 2004) :

- Le potentiel de conflit provoqué par le choc des cultures d'entreprise sur le terrain après une fusion ou une acquisition. Dans ce cas, l'encadrement de la firme acquise peut s'opposer avec force à l'adoption des méthodes de l'acquéreur (Schoenberger, 1997; Shackleton, 1996; Shackleton, 1998). Ainsi WAL-MART, en raison d'incompatibilités entre sa philosophie du management et celle de ses acquisitions européennes, a perdu des cadres supérieurs, juste après son entrée sur les marchés britannique et allemand (Fernie et Arnold, 2002).
- Les relations entre la société mère et sa filiale et entre les différentes filiales au sein du groupe du distributeur international. La nature de ces relations est socialement et discursivement construite par des élites dans les différentes composantes du groupe qui souvent imposent leurs propres visions et ambitions personnelles à la

dynamique d'apprentissage organisationnel au niveau local. Comme (Yeung, 2000) l'observe, le distributeur international est souvent constitué d'une mosaïque de pouvoirs pris par différents acteurs, dans différentes zones géographiques au sein des réseaux transnationaux.

- Le processus de négociation intra-firme joue un rôle de médiateur dans le transfert des connaissances au sein des unités du groupe, surtout si les filiales cherchent à exercer un niveau de contrôle et de propriété sur les innovations locales. Le savoir-faire lié à l'innovation peut être utilisé (ou en fait amassé) par les filiales comme des « jetons » pour servir leurs propres intérêts locaux et acquérir un pouvoir vis-à-vis d'autres unités, ou bien obtenir des investissements ou plus d'autonomie vis-à-vis de la maison mère (Gupta et Govindarajan, 2000).

Cependant l'échange réciproque des meilleures pratiques et le développement d'une capacité d'assimilation construite autour d'une passion partagée pour une entreprise collective est accessible au distributeur international sous réserve de la capacité d'intervention et de coordination/intégration de la maison mère en vue de parvenir à un partage efficient des connaissances et savoir faire (Wenger et Snyder, 2000).

3) Reconfiguration internationale du distributeur

Dans un nouveau contexte ou face à un environnement en évolution rapide, la firme doit reconfigurer la structure de ses ressources afin d'accomplir les transformations nécessaires à la fois internes et externes (Amit et Schoemaker, 1993). La qualité de ce processus reflète la capacité d'adaptation d'une organisation qui détermine si une firme peut rapidement, avec succès ou à l'inverse difficilement, s'adapter à l'environnement. La capacité d'adaptation reflète effectivement les capacités de la firme à sélectionner, interpréter et répondre aux stimuli de l'environnement par des ajustements subtils (Palmer et Quinn, 2005).

Dans le contexte de l'internationalisation de la distribution, ces ajustements d'activités sont de deux sortes :

- Activités de « benchmarking ». La définition du « benchmarking », ainsi que les outils pour le réaliser, ont déjà été présentés dans la partie précédente. Ainsi sur le marché brésilien, WAL-MART a pu acquérir le savoir faire hypermarché en

s'inspirant de CARREFOUR (Palmer et Quinn, 2005).

- Arbitrage entre centralisation et autonomie. Nous savons que la décentralisation et l'autonomie locale aident la réalisation du processus de reconfiguration et de transformation. Le degré d'autonomie définit dans quelle mesure le centre d'une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. L'autonomie est particulièrement souhaitable lorsque des connaissances importantes sont dispersées à travers toute l'organisation et que les attentes des clients évoluent rapidement. Dans ces conditions, les dirigeants peuvent être trop éloignés du terrain pour comprendre réellement les ressources et les opportunités de l'organisation. Dans les marchés turbulents, il est généralement préférable de localiser la prise de décision au plus près de l'action plutôt que de se reposer sur une hiérarchie aussi longue que distante (Johnson, et al., 2005).

Dans le domaine de la distribution, la décentralisation est relayée par des domaines d'activité stratégique (DAS) (« Strategic Business Units (SBU) »)⁴⁴ dirigés par des managers responsables qui rendent compte directement aux dirigeants. Dans cet esprit, une des premières décisions du nouveau président du directoire de CARREFOUR, José-Luis Duran, en 2005, a été de supprimer deux niveaux hiérarchiques entre les magasins et la direction générale (Dioux et Dupuis, 2005). Même si la tendance à l'autonomie semble pertinente, on peut également la considérer comme une simple mode, en réaction à la centralisation excessive qui existait par le passé. L'arbitrage entre centralisation et autonomie consiste en fait à se positionner sur un continuum et non à effectuer un simple choix binaire entre deux extrêmes (Johnson, et al., 2005). Daniel Bernard, ancien président du groupe CARREFOUR, a pu déclarer « la question du choix entre décentralisation et centralisation peut être considérée comme une question d'opportunité, la question devenant alors quand et où vous devez décentraliser, quand et où vous devez centraliser » (Bernard, 2002). En effet, CARREFOUR a réussi à exporter son concept d'enseigne (le format hypermarché avec le style français) dans les pays émergents, s'adaptant à l'environnement local, sachant que les situations sont complexes et évoluent rapidement dans ces pays (Colla et Dupuis, 2002).

⁴⁴ Domaine d'activité stratégique (DAS) (« Strategic Business Unit (SBU) » en anglais) est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Pour un distributeur international multi - enseignes, chaque filiale qui présente un concept dans un pays étranger, ou dans une région de ce pays, constitue généralement un domaine d'activité stratégique, sauf si des éléments comme la logistique sont utilisés en commun, par exemple, Carrefour Chine et Dia Chine sont deux DAS différentes.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

S'inspirant de l'approche RBV et de la théorie des capacités dynamiques, ce chapitre nous a permis de clarifier la signification précise et la frontière des concepts de ressources, compétences, compétences-clés et capacités distinctives. Au-delà, la nature des compétences-clés est identifiée comme une manière de déployer des ressources détenues par la firme. Les compétences clés permettent à la firme de faire mieux que ses concurrents directs ou potentiels et de créer des valeurs perçues par les consommateurs ainsi que par les autres intervenants de la chaîne de distribution. Leurs caractéristiques sont d'être rares, difficilement imitables et non substituables. Elles peuvent être identifiées par l'observation des différentes activités au sein desquelles la firme exerce ses capacités distinctives. On peut distinguer : (a) les compétences-clés liées aux activités fonctionnelles : au concept d'enseigne, à la gestion des flux, à l'organisation ainsi qu'aux relations et (b) les compétences-clés liées au processus organisationnel (coordination/Intégration, apprentissage et reconfiguration internationale du distributeur).

Dans le chapitre suivant, nous discuterons les autres concepts apparus dans le modèle de Morgan (figure 1.9) : stratégie, avantages concurrentiels, facteurs-clés de succès et performance dans le domaine de l'internationalisation de la distribution.

CHAPITRE 3 :
LES AUTRES VARIABLES DU CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de cette partie est de définir les autres variables figurant dans le modèle de Morgan (figure 1.9) pour finaliser la construction de notre base théorique puis de définir la problématique de notre recherche.

Avant de définir les variables concernées, il est nécessaire de préciser l'unité d'étude de notre travail. Le distributeur international forme en effet un réseau complexe et asymétrique ; complexe du fait de l'existence de différents niveaux d'observation possibles, asymétrique en raison des différences entre les filiales étrangères.

A partir de l'étude des mécanismes de fonctionnement des multinationales, Ghoshal et Bartlett (1990), Gupta et Govindarajan (1991) et Hedlund (1994) on peut distinguer trois niveaux d'étude des compétences-clés :

- le premier niveau est désigné comme « nodal » et se focalise sur les comportements des unités individuelles, par exemple une étude sur le fonctionnement des compétences-clés au sein de la filiale Carrefour Chine.
- Le second niveau est désigné comme « dyadique ». Ce niveau concerne l'étude conjointe des comportements par paires d'unité, par exemple une étude sur les interactions des compétences-clés entre Carrefour Chine et Carrefour Brésil.
- Le troisième niveau est « systémique », portant sur les comportements de l'ensemble d'un réseau, par exemple une étude sur les fertilisations croisées au sein du groupe de Carrefour monde (Gupta et Govindarajan, 2000).

Compte tenu de ce qui précède, le choix de l'unité d'étude présente trois possibilités : le groupe entier, l'enseigne globale ou la filiale étrangère d'enseigne.

Le choix d'une unité d'étude doit respecter deux règles :

- Première règle, il doit être pertinent par rapport à l'objectif de la recherche. Dans l'introduction, nous avons indiqué que notre recherche tente d'analyser comment les compétences-clés du distributeur influencent ses performances sur un marché étranger donné au niveau microéconomique. Du fait des différences persistantes entre pays et cultures, le mécanisme d'obtention des avantages concurrentiels internationaux à partir

des compétences-clés de la firme doit s'apprécier au niveau d'un pays, ou d'un groupe de pays, en fonction de son environnement spécifique (Dioux et Dupuis, 2005).

- La seconde règle concerne le niveau d'étude le plus intéressant permettant de répondre aux exigences de la recherche au niveau théorique et managérial. La littérature portant sur ce sujet est souvent consacrée à l'étude du processus de transfert des sources d'avantage compétitif au niveau du groupe tout entier (Dupuis et Fournioux, 2005; Goldman, 1981; Goldman, 2001; Kacker, 1988; Vida, et al., 2000; Yuen Shan Au-Yeung, 2003) mais en ignorant ou négligeant la manière dont ces sources d'avantage concurrentiel fonctionnent, se développent et s'adaptent à l'environnement local.

Suivant les deux règles exposées ci-dessus, nous avons pour notre part choisi de limiter notre investigation à la filiale étrangère de l'enseigne du distributeur international.

Après avoir fixé les limites de notre étude, nous définirons successivement les variables de la stratégie choisie par une filiale étrangère d'enseigne pour la mise en œuvre de ses compétences-clés et des ressources engagées (Section 1), la position des avantages concurrentiels de la filiale (Section 2), les facteurs-clés de succès dans un environnement donné (Section 3) la mesure de la performance de la filiale (Section 4). Enfin nous présenterons notre problématique de recherche (Section 5).

SECTION 1- STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE DES COMPÉTENCES-CLÉS ET DES RESSOURCES

La stratégie a toujours posé aux spécialistes et aux praticiens un problème de définition ; on constate qu'elle peut avoir un sens différent selon les auteurs Benoun et Héliès-Hassid (2003). Dans le cadre de l'approche SCP étudiée au chapitre 1, la stratégie est définie comme la configuration des activités de la firme visant à obtenir une position rentable et durable dans un environnement concurrentiel (Porter, 1986; 1992). Avec le développement de l'approche RBV, et du point de vue de la congruence entre l'approche SCP et RBV, la stratégie est définie comme l'adéquation entre les capacités et les ressources internes de la firme d'une part, et les opportunités et risques de l'environnement d'autre part ((Kay, 1993)) (R. M. Grant, 1991). Au delà, la stratégie est considérée comme un processus dynamique établissant l'adéquation entre les facteurs internes et les facteurs externes de la firme (Kay, 1993).

Bien que lui prêtant différentes définitions, les chercheurs s'accordent pour considérer que la stratégie doit être analysée et mise en œuvre aux différents niveaux hiérarchiques de la firme (K. R. Andrews, 1980; Ansoff, 1965; Greenley, 1986; Johnson, et al., 2005; Taylor et Irving, 1971). Selon ces propositions, deux niveaux distincts sont à prendre en compte :

- Le premier niveau, celui de la stratégie d'entreprise, concerne les objectifs et le périmètre de la firme dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture du territoire, de diversité de l'offre de produits et de services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas du distributeur international, c'est la stratégie globale du groupe qui dicte le choix des domaines d'activité et des concepts d'enseigne que le groupe souhaite exploiter dans chaque domaine.
- Le deuxième niveau est celui des stratégies par DAS (domaine d'activité stratégique) consistant à identifier les facteurs clés de succès de la firme. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés. Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de la firme,

comme la rentabilité à long terme ou la croissance de ses parts de marché. Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous partie du groupe global à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (Dioux et Dupuis, 2005). En règle générale chaque enseigne recouvre un domaine d'activité stratégique.

La stratégie analysée dans notre recherche se situe à ce deuxième niveau. Concrètement, notre recherche se concentre sur l'analyse de la manière dont une filiale étrangère d'enseigne du distributeur international adopte des comportements et prend des décisions au niveau opérationnel à partir de ses compétences-clés et des ressources disponibles pour répondre aux caractéristiques concrètes du marché local. Dans la littérature existante en distribution, la mise en œuvre des compétences-clés et des ressources disponibles de la filiale étrangère d'enseigne comporte deux choix fondamentaux : le choix marketing d'adaptation ou de standardisation (1.1) et le choix du mode d'avantage concurrentiel (1.2).

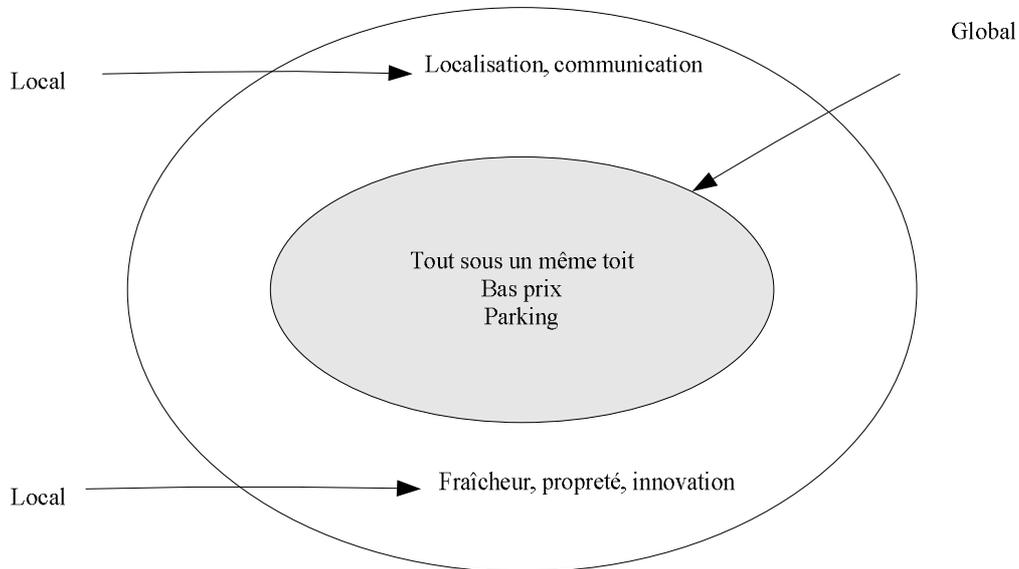
1.1. Stratégie d'adaptation et de standardisation du marketing de la filiale étrangère

De très nombreuses recherches sur l'internationalisation traitent de la stratégie de standardisation ou d'adaptation. La plupart de ces recherches concernent les firmes industrielles (Alashban, Hayes, Zinkham et Balazs, 2002; Boddewyn, Soehl et Picard, 1986; T. S. Cavusgil et Zou, 1994; Chhabra, 1996; Jain, 1989; Ozsomer, Bodur et Cavusgil, 1991; Shoham, 1996; Whitelock et Pimblett, 1997). Le débat autour du choix de standardisation ou d'adaptation est particulièrement prégnant dans le domaine de l'internationalisation de la distribution dans la mesure où le distributeur international est plus proche du consommateur local, plus influencé par les facteurs d'environnement locaux, et qu'il est plus délicat d'obtenir des économies d'échelle en appliquant une stratégie de standardisation. Reconnaissant l'importance du choix stratégique entre standardisation et adaptation, certains chercheurs ont traité cette problématique dans le contexte de la distribution internationale (Crosby, et al., 1990; Dupuis et Prime, 1996; Martenson, 1987; Peter J. McGoldrick, 1998; Peter J. McGoldrick et Ho, 1992; McGoldricks et Blair, 1995; O'Grady et Lane, 1996; Salmon et Tordjman, 1989).

Traditionnellement, la standardisation et l'adaptation sont considérées en terme d'opposition binaire. Soit la firme développe une stratégie de standardisation sur n'importe quel marché étranger, soit elle s'adapte complètement à un marché donné. Cependant, de plus en plus nombreux sont les chercheurs considérant que la standardisation et l'adaptation sont les deux les extrêmes d'un continuum, les firmes adoptant une stratégie positionnée quelque part entre ces deux pôles (Chhabra, 1996; Ozsomer, et al., 1991; Whitelock et Pimblett, 1997). Le choix stratégique concerne alors le niveau d'adaptation ou de standardisation retenu. Dans le contexte de l'internationalisation et de l'exportation du secteur industriel, les éléments d'adaptation concernent fréquemment la tarification et la promotion ; en revanche, pour ce qui est du produit, il est préférable de le standardiser (T. S. Cavusgil et Zou, 1994; Chhabra, 1996; Ozsomer, et al., 1991). Le concept de « glocalisation »⁴⁵ correspond à un choix stratégique qui mêle précisément des éléments globaux à des éléments locaux en terme de mix distributeur (offre commerciale, localisation, politique de prix, management des hommes et communication) (Dioux et Dupuis, 2005; Peter J. McGoldrick, 1998; Peter J. McGoldrick et Ho, 1992; McGoldricks et Blair, 1995). Par exemple, Ikea tire son catalogue à plus de 145 millions d'exemplaires et en 25 langues, en utilisant le même fond iconographique dans les différents pays où l'enseigne opère. Il s'agit donc d'une standardisation quasi-totale de la communication visuelle et des produits offerts via le catalogue. Dans le cas de l'enseigne Carrefour, c'est le cœur du concept d'enseigne qui est reproduit, caractérisé par la combinaison du « tout sous le même toit », d'un grand parking et d'une politique de prix bas dans la zone de chalandise, cependant que les éléments du mix distributeur (l'assortiment, les services spécifiques, le personnel local, le communication) sont adaptés au contexte local (figure 3.1) (Dioux et Dupuis, 2005).

⁴⁵ « Glocalisation » : contraction de « global » et « local ». Pour une enseigne, art de combiner standardisation mondiale et adaptation aux marchés et aux cultures locales.

Figure 3.1 Un exemple de « glocalisation », Carrefour Taiwan



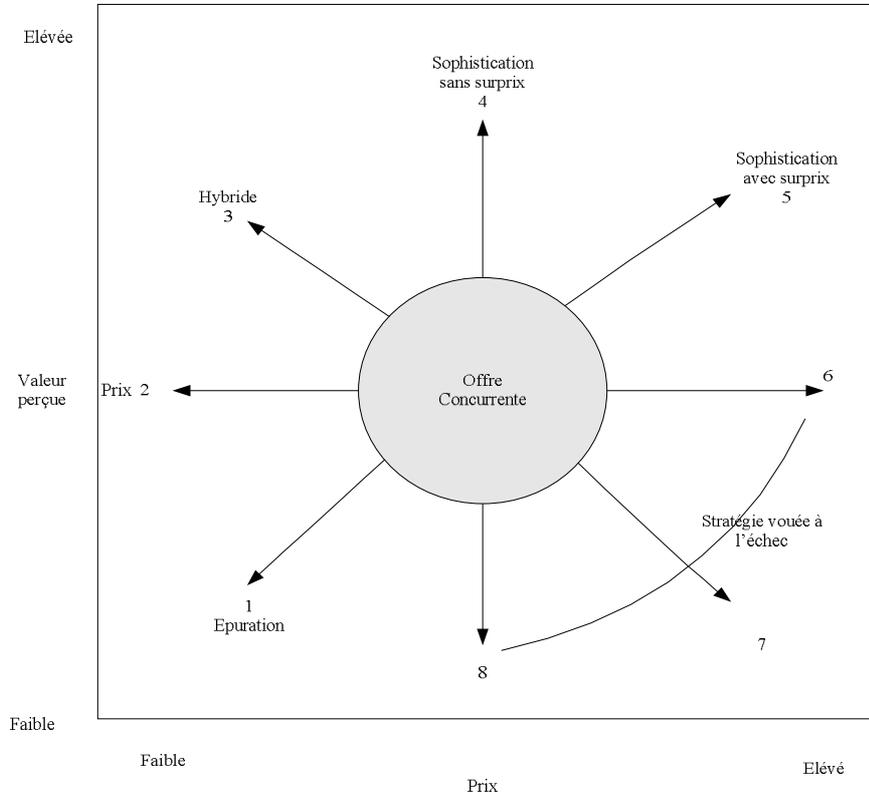
Source: adapté de Dioux et Dupuis (2005)

1.2. La Stratégie concurrentielle de la filiale étrangère

Elle vise à établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique (Johnson, et al., 2005). Ce concept est utilisé dans l'approche SCP, autrement dit, la stratégie concurrentielle concerne les décisions et choix par lesquels la firme peut satisfaire sa clientèle de manière plus efficace que ses concurrents. Selon Porter, plusieurs grandes options possibles concernent la stratégie de prix, la stratégie de différenciation ou la stratégie hybride (Porter, 1986; 1992).

Le choix d'une stratégie concurrentielle revient donc à se positionner à la fois en termes de prix et de valeur. Les différentes trajectoires stratégiques résultant de ces choix sont présentées dans la figure 3.2 (Faulkner et Bowman, 1995; Johnson, et al., 2005; Kotler, Dubois et Manceau, 2004).

Figure 3.2 Les différentes options de la stratégie concurrentielle



Choix de la stratégie compétitive

- 1. Epuration
- 2. Prix
- 3. Hybride
- 4. Sophistication sans surprise
- 5. Sophistication avec surprise

Besoins/risques

- Risque de se limiter à un segment spécifique
- Risque de guerre des prix et de faibles marges; nécessité d'avoir les coûts les plus bas
- Stratégie de prix évoluant vers la différenciation
- Surcroît de valeur perçue par le client permettant de conquérir des parts de marché
- Surcroît de valeur perçue par le client permettant de pratiquer un surprise

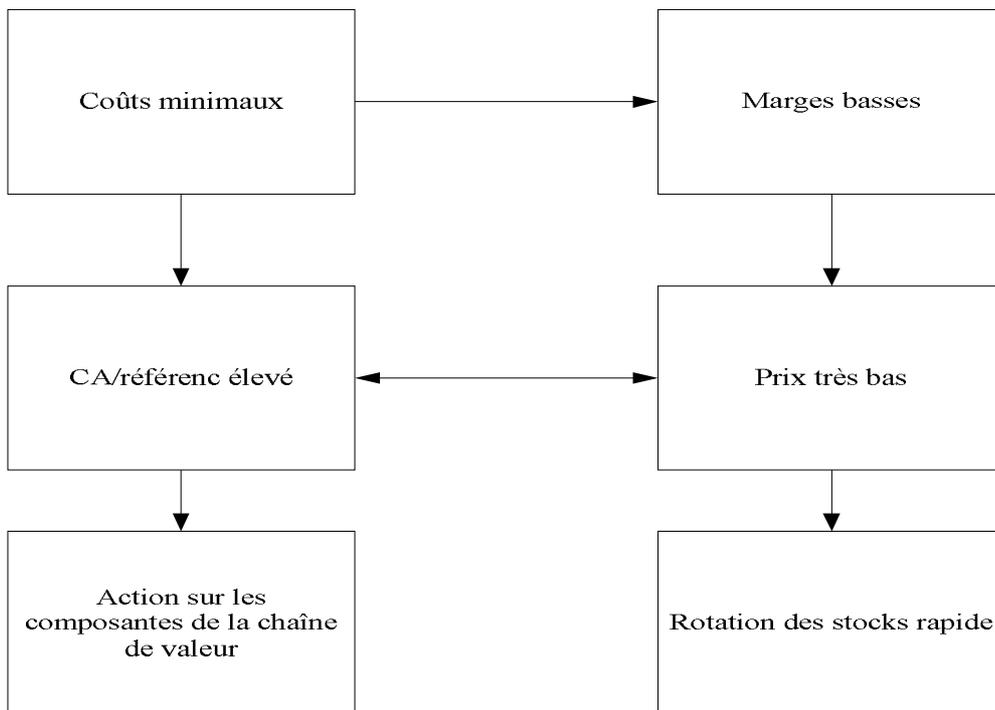
Source : Johnson, et al., (2005)

1.2.1. Stratégie de prix

La stratégie de prix, qui correspond aux trajectoires 1 et 2 de la figure 3.2, consiste pour le distributeur à faire le choix de vendre notablement moins cher que ses concurrents (Benoun et Héliès-Hassid, 2003). A l'appui d'une telle stratégie, certaines enseignes développent des marques de distributeurs vendues à un prix inférieur aux marques de fabricants amis avec une qualité identique. Ce type de stratégie est souvent confondu à tort

avec la stratégie de coût. Cependant, la réduction des coûts n'apporte directement aucun avantage concurrentiel lorsqu'elle est, par exemple, utilisée pour accroître le profit de la firme sans répercussion pour le consommateur ; A l'inverse, WAL-MART a fait de sa stratégie de coût un moyen décisif à l'appui de sa stratégie de prix. Un exemple d'application de ce type de stratégie est celui des (« Cost Driven Retailer » en anglais) (figure 3.3) : L'objectif principal est de comprimer au maximum les coûts, soit par un système d'information et de logistique particulièrement efficient (par exemple WAL-MART investit autant que la Nasa en système d'informations avec son réseau satellite privé), soit/et par des relations avec les fournisseurs permettant des économies à long terme ou des volumes d'affaires importants pour chaque référence (par exemple, ALDI ne présente que 1000 références pour un chiffre d'affaires qui le classe parmi les dix premiers distributeurs mondiaux) (Dioux et Dupuis, 2005).

Figure 3.3 Les « Cost Driven Retailers »

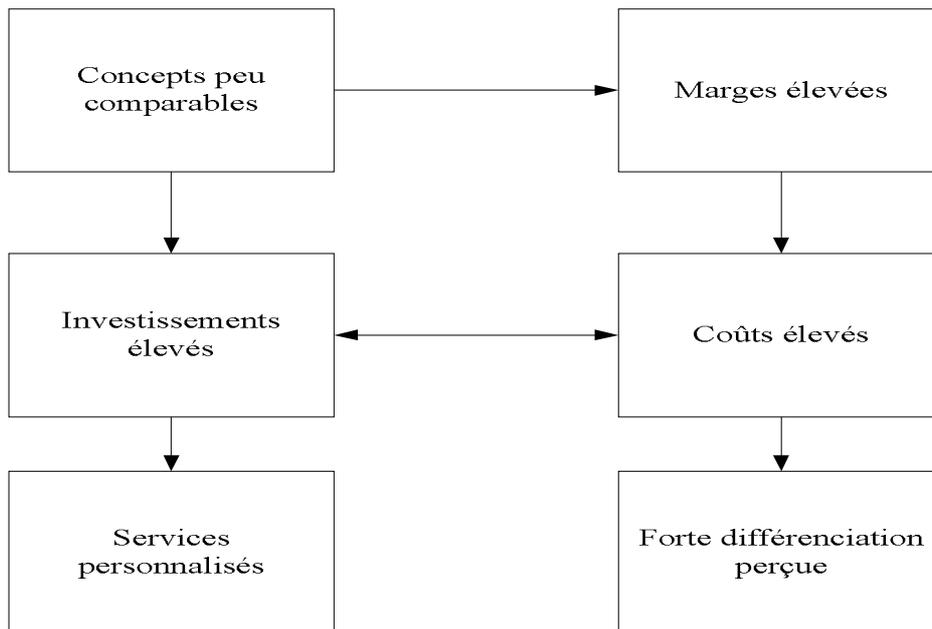


Source: Colla et Dupuis (1997)

1.2.2. Stratégie de différenciation

L'objectif de la stratégie de différenciation est d'obtenir une image unique auprès du consommateur. Ce type de stratégie suppose des investissements dans la définition de l'assortiment (coût de la recherche de produits originaux, marketing des marques propres), dans la politique de localisation (lieux de prestige), dans l'architecture intérieure et le merchandising visuel, ainsi que dans la politique de services (figure 3.4). Ces investissements et les frais d'exploitation engendrés par la différenciation sont porteurs d'exigence élevée en termes de marge commerciale. Dans ce cas-là, le distributeur peut choisir une politique de prix élevé suivant la trajectoire 5, ou ne pas augmenter le prix suivant la trajectoire 4 de la figure 3.2.

Figure 3.4 Les stratégies de différenciation



Source : Dioux et Dupuis (2005)

1.2.3. Stratégie de prix et de différenciation

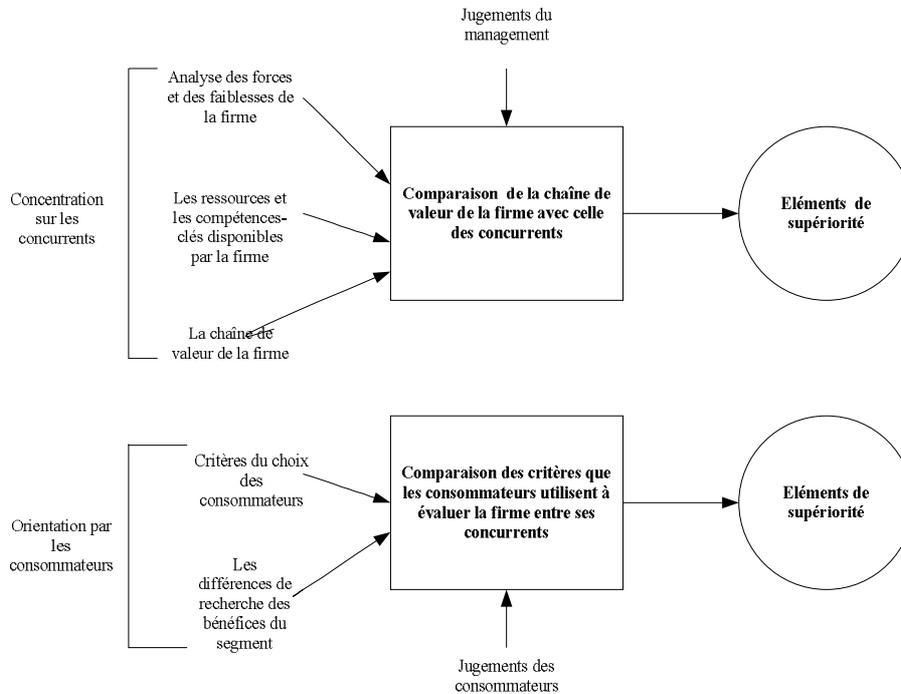
La stratégie de prix et de différenciation, ou stratégie hybride, suivant la trajectoire 3 de la figure 3.2, est aussi pratiquée par certains distributeurs en position de contrôle de la chaîne de l'offre. Grâce à ce type de capacités, ils peuvent baisser le coût et proposer des offres différenciées en raison du contrôle du design (par exemple, IKEA et ZARA).

SECTION 2- AVANTAGES CONCURRENTIELS

Dans le cadre de l'approche de SCP ou de l'approche de RBV, l'avantage concurrentiel est un facteur crucial permettant d'expliquer la performance de la firme. Selon le modèle intégré de l'approche SCP et de l'approche RBV (plus la théorie des capacités dynamiques) (figure 1.9), la source principale de l'avantage concurrentiel vient des capacités distinctives résultant des compétences-clés et des ressources de la firme. En même temps, la stratégie de mise en œuvre de ces ressources et de ces compétences-clés joue un rôle de médiateur et les forces de concurrence (les facteurs d'environnement) jouent un rôle de modérateur sur la relation entre ces deux variables.

L'avantage concurrentiel peut provenir d'une domination par les coûts ou par la différenciation (Porter, 1980; Porter, 1985). L'avantage concurrentiel peut être défini comme la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme. Au-delà, (George S. Day et Wensley, 1988) proposent un cadre intégrateur permettant d'évaluer la position de l'avantage concurrentiel du point de vue tant des consommateurs que des concurrents directs ou potentiels (figure 3.5).

Figure 3.5 Un cadre intégrateur d'évaluation de la position de l'avantage concurrentiel de la firme



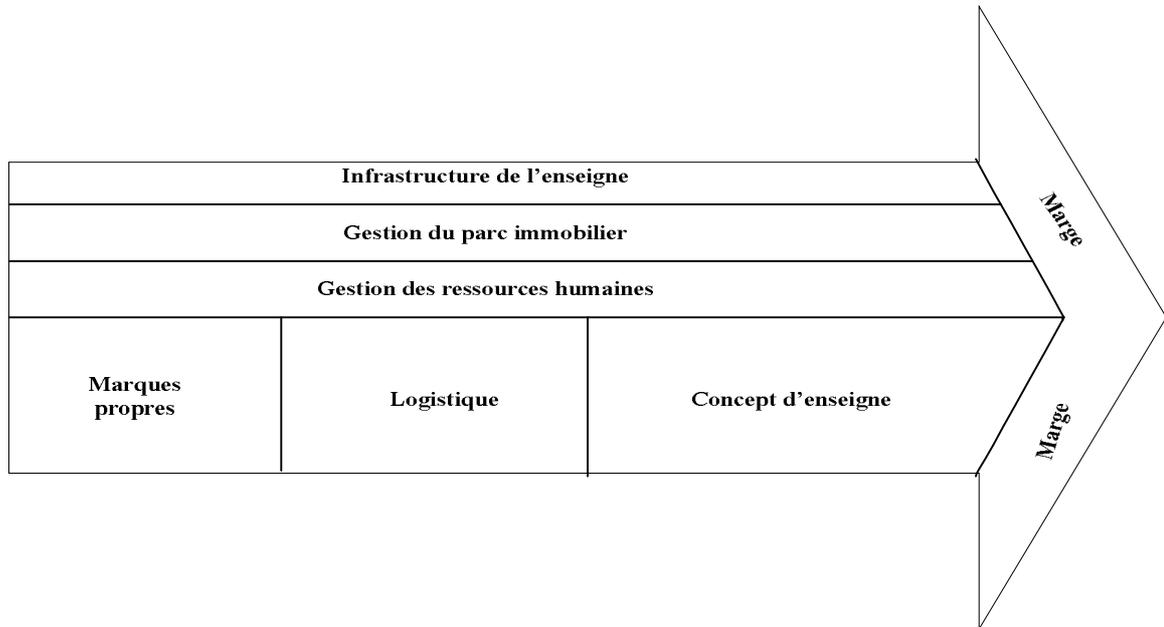
Source : adapté de Day et Wensley (1988)

2.1. Comparaison avec la concurrence

Cette méthode consiste, pour l'essentiel, à se comparer aux concurrents directs. La manière de réaliser cette comparaison soulève une importante question de méthode. Les réponses sont souvent envisagées à partir des différences observables dans les chaînes de valeur, en incluant (a) le choix des activités mises en œuvre ; (b) la façon dont les activités sont exécutées et (c) les conséquences pour le coût de chaque activité aussi bien que le coût total (George S. Day et Wensley, 1988).

Dans le domaine de la distribution, l'analyse de la chaîne de valeur est aussi un outil utile et courant pour évaluer la position de l'avantage concurrentiel du distributeur. Pourtant les différences de configuration de la chaîne de valeur (figure 3.6) par rapport à celle du producteur (figure 1.3) doivent être soulignées.

Figure 3.6 La chaîne de valeur d’une enseigne



Source: Dioux et Dupuis (2005)

Dans le domaine de la distribution, la chaîne de valeur d’une enseigne peut créer directement de la valeur auprès des consommateurs. Les achats, la gestion du parc immobilier, les développements technologiques liés à la gestion des flux financiers, physiques et d’information, la gestion des ressources humaines sont des fonctions de support qui peuvent améliorer l’efficacité et l’efficacité des fonctions de base. Tout élément de la chaîne de valeur est susceptible de contribuer à l’avantage concurrentiel de l’enseigne.

2.2. Orientation client

Cette méthode consiste à privilégier le point de vue de la clientèle. La comparaison avec la concurrence se déplace alors des chaînes de valeur comparées vers la segmentation et la différenciation perçues par la clientèle. Dans cette perspective, les modèles de choix des consommateurs ainsi que la mesure de leur satisfaction et de leur fidélité sont les

outils fréquemment utilisés, tant par les producteurs que par les distributeurs.

En effet, pour évaluer l'avantage concurrentiel, chacune des deux méthodes exposées ci-dessus a un rôle spécifique et limité qui ne donne une peinture que partielle du cadre complet. Autrement dit, les clients ont peu de commentaires sur la manière dont la firme a pu obtenir l'avantage qu'ils évaluent (par exemple quelles ressources et compétences-clés peuvent créer et soutenir un service perçu comme « supérieur »). A l'inverse, l'analyse de la compétitivité issue des ressources et des compétences-clés de la firme sont faites par ses propres managers par comparaison avec ses concurrents. Les conclusions obtenues de ce type de méthode n'apportent pas de réponse directe quant à l'opinion des clients. Un diagnostic compréhensif ne peut être obtenu que par ces deux méthodes combinées.

SECTION 3- FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Selon le modèle intégré de l'approche de SCP et RBV, la formulation de la stratégie et l'obtention de l'avantage concurrentiel de la firme sont déterminés non seulement par des facteurs internes, qui sont des ressources et des compétences-clés de la firme, mais aussi par des facteurs externes qui, désignés par le concept de facteurs-clés de succès, sont liés à l'environnement. Ce concept décrit des éléments stratégiques qu'une firme doit identifier parmi les menaces et opportunités existantes sur un marché en les maîtrisant afin de surpasser la concurrence (Johnson, et al., 2005; Porter, 1980; Porter, 1985).

La littérature existante dans le domaine de l'internationalisation de la distribution identifie quatre grands types de facteurs-clés de succès liés à l'environnement: (a) les caractéristiques du consommateur local ; (b) les infrastructures ; (c) Le structure de distribution et (d) Les interventions du gouvernement.

3.1. Caractéristiques du consommateur local

Elles sont étudiées sous différents angles : nature du comportement du consommateur (Alexander et Myers, 1999; Colla, 2004), pouvoir d'achat, préférence et mobilité du consommateur (Goldman, 1981; Goldman, 2001; Kearney, 2004), pratique et comportement de magasinage (Kacker, 1988; Neil Wrigley, et al., 2005).

3.2. Qualité des infrastructures

Ce type de facteurs concerne la qualité des différents réseaux (transport, communication, IT), l'organisation du système bancaire et financier, le développement routier, les méthodes de préemballage, de tri, le coût de la main d'œuvre, l'équipement des magasins

(Alexander et Myers, 1999; Colla, 2004; Dupuis et Prime, 1996; Goldman, 1981; Goldman, 2001; Kacker, 1988; Kearney, 2004).

3.3. Structure de la distribution locale

Les auteurs évoquent les réactions des distributeurs locaux, leur niveau de développement, leur volonté de faire alliance avec les distributeurs étrangers, l'intensité de la compétition, la saturation du marché local (part de distributeurs modernes, CA des distributeurs modernes/par habitant, nombre des distributeurs internationaux, part de marché des distributeurs principaux) (Alexander et Myers, 1999; Burt, et al., 2003; Colla, 2004; Crosby, et al., 1990; Doherty, 1999; Dupuis et Prime, 1996; Gielens et Dekimpe, 2001; Goldman, 1981; Kearney, 2004). L'état de la chaîne de l'offre dans le pays cible (concentration de la production, de la vente en gros et de la distribution), le système d'approvisionnement centralisé, la modernisation du système de logistique, les nouvelles formes d'intermédiation, les normes de qualité et de sécurité et le système contractuel font partie des facteurs à prendre en compte (Neil Wrigley, et al., 2005), de même que la crédibilité des fournisseurs, la qualité et la disponibilité des produits offerts par les fournisseurs, locaux ainsi que leur volonté de collaborer avec les distributeurs (Goldman, 2001).

3.4. Interventions des pouvoirs publics

Les réglementations et politiques des pouvoirs publics (Burt, et al., 2003; Colla, 2004; Crosby, et al., 1990; Doherty, 1999; Goldman, 2001; Sternquist et Jin, 1998), interviennent sur l'investissement, la compétition et la protection des distributeurs locaux (Kearney, 2004; Neil Wrigley, et al., 2005).

SECTION 4- PERFORMANCE DE LA FILIALE

La performance de la firme⁴⁶ est un phénomène à facettes multiples. En effet, la mesure de la performance peut varier selon le point de vue adopté (par exemple celui des clients ou des actionnaires), la période observée (performance à court terme ou à long terme), les critères utilisés en terme d'objectif de mesure de la performance (stratégique, économique, performance consommateur, performance distributeur, etc.) et les critères utilisés en terme de secteur d'activité (par exemple le panier moyen pour mesurer la performance du distributeur), le marché observé (performance sur le marché domestique ou sur le marché international) et la façon de la mesurer (la performance subjective ou objective), etc. (Voir des exemples de mesure de la performance dans le domaine de l'internationalisation de la firme industrielle par le tableau 3.1-3.2 et dans le domaine de la distribution dans le tableaux 3.3-3.4).

⁴⁶ La performance de la firme : mise en regard des coûts et des valeurs produites. Elle peut être de nature marketing, économique, financière, sociale, voire sociétale (Dioux et Dupuis, 2005).

Tableau 3.1 Mesure de la performance d'exportation de la firme du secteur industriel

Auteur (Date)	Objectif de la mesure	Dimensions	Mesure
Cavusgil et Zou (1994)	Performance d'une filiale export comme résultat des stratégies d'exportation	Performance stratégique	Niveau de réalisation de l'objectif stratégique
		Performance économique	Moyenne des taux de croissance annuels de et de la rentabilité globale de la filiale export sur 5 ans
		Performance de satisfaction	Perception par les dirigeants du succès de la filiale export
Zou et al., (1998)	Performance d'une unité d'exportation du secteur industriel	Performance financière	Rentabilité, CA; Croissance du CA
		Performance stratégique	Augmentation de la compétition globale, consolidation de la position stratégique, croissance de la part de marché global
		Performance de satisfaction	Attitude des dirigeants à l'égard de cette unité d'exportation (satisfaction, réussite et atteinte des objectifs)
Shoham (1999)	Performance d'exportation en tant que résultat de la stratégie internationale	Performance à court terme (subjective)	Satisfaction des dirigeants vis-à-vis du rapport d'exportation aux ventes totales, satisfaction des dirigeants vis-à-vis des ventes d'exportation, satisfaction des dirigeants vis-à-vis du rapport de rentabilité aux ventes d'exportation
		Performance à long terme (subjective)	Les mêmes items en les mesurant pendant cinq ans
Aulakh et al., (2000)	Performance de l'exportation sur les pays cibles en tant que résultat du choix des stratégies d'exportation: Stratégie de prix versus Stratégie de différenciation, stratégie d'adaptation versus standardisation, stratégie de diversification géographique	Performance d'exportation	Contribution d'exportation sur la croissance CA de la firme, contribution d'exportation sur la croissance de la part de marché de la firme, contribution d'exportation sur l'augmentation des avantages concurrentiels, rentabilité des ventes d'exportation

Tableau 3.2 Mesure de la performance d'exportation de la firme du secteur industriel

Auteur (Date)	Objectif de la mesure	Dimensions	Mesure
Morgan, et al., (2003)	Performance filiale à l'export en termes de capacités organisationnelles	Performance adaptative (le succès de l'adaptation à l'environnement)	Réaction au changement de produit du concurrent sur le même marché, durée de lancement d'un nouveau produit, nombre de nouveaux produits réussis d'une unité d'exportation, CA des nouveaux produits pendant les trois dernières années
Morgan, et al., (2004)	Performance d'une filiale d'exportation du secteur industriel	Performance économique	CA à l'exportation, Part de marché, Rentabilité, Pourcentage de CA réalisé par l'unité d'exportation sur le CA d'exportation total
		Performances consommateur	Qualité de la relation avec les consommateurs finaux, Réputation de la firme, Fidélité du consommateur final vis-à-vis de la firme, Satisfaction des consommateurs finaux
		Performances distributeur	Qualité de service, Qualité de la relation avec les distributeurs, Réputation de la firme, Fidélité des distributeurs vis-à-vis de la firme, Satisfaction totale à l'égard de l'ensemble des services et des produits offerts par la firme
Cui, et al., (2005)	Performance de la filiale étrangère comme résultat des capacités de gestion des connaissances organisationnelles	Performance interne	Performance réalisée par la filiale par rapport à l'année précédente est supérieure à ses objectifs
		Performance compétitive	Performance réalisée par la filiale par rapport à l'année précédente est supérieure à celle de ses concurrents directs
Calantone et al., (2006)	Performance d'exportation en tant que résultat de la stratégie d'adaptation	Performance d'exportation	Évaluation globale des performances sur 5 ans

Tableau 3.3 Mesure de la performance du distributeur

Auteur (Date)	Objectif de la mesure	Dimensions	Mesure
Davis et Kay (1990)	Mesure du succès du distributeur	Taille	CA, Marge d'exploitation,
		Rentabilité	ROA, (rendement des fonds propres), (rendement pour les actionnaires) ROE
		Croissance	Croissance du CA, croissance de la rentabilité d'exploitation, croissance du bénéfice, PE ration (prix par action/rentabilité par action)
		Efficience	Rotation des stocks (jours), CA par employé
		Succès total	Valeur ajoutée
Bharadwaj, et al. (1993)	Performance de la firme de service résultant de ses avantages concurrentiels durables	Performance du marketing	Part de marché, satisfaction du consommateur
		Performance financière	ROI (retour sur investissement, création de valeur pour les actionnaires)
Lynch et al., (2000)	Performance du distributeur résultant des capacités de la gestion de la logistique	Performance financière	ROI (retour sur investissement), ROA (rendement des actifs)
		Performance économique	Marge nette, rentabilité générale
Gielens et Dekimpe (2001)	Performance de la filiale étrangère en phase d'après entrée comme résultante des décisions stratégiques lors de l'entrée sur un marché étranger donné	Performance économique	CA
		Performance du marketing	CA/m2
Ellis et Kelley (2001)	Performance du distributeur résultant de son avantage concurrentiel sur le marché d'accueil	Performance au niveau du prix de vente	Prix de vente des articles sur la liste des indices
		Performance économique	CA, Marge brute, Marge nette après taxe

Tableau 3.4 Mesure de la performance du distributeur

Auteur (Date)	Objectif de la mesure	Dimensions	Mesure
Rapport Accenture (2005)	Indicateurs et tendances de la performance de la grande distribution internationale	Performance du groupe	Croissance du CA hors taxe; CA hors taxe, pourcentage de vente à l'international, ROIC (taux de rendement du capital investi); Marge d'exploitation sur le marché domestique et le marché international; Rotation des stocks; EBITA/CA (résultat exploitation/CA); CA/capital investi
		Performance de l'enseigne	CA; Superficie totale; Nombre de magasins; Croissance CA, Croissance superficie totale des magasins, CA par m2, CA par magasin; taille moyenne magasin (m2)
Dioux et Dupuis (2005)	Indicateurs les plus significatifs pour mesurer la performance de l'enseigne	Performance marketing	CA, Croissance du CA, Taux de transformation, Nombre de débits annuels, le panier moyen, CA/m2
		Performance économique	Résultat d'exploitation
		Performance financière	ROI, ROIC

Étant donné la complexité de l'évaluation de la performance de la firme, nous devons définir ses conditions de mesure dans le contexte de notre recherche.

4.1. Critères utilisés en termes de secteur d'activité et marché observé

Dans la partie précédente, nous avons indiqué que notre recherche se limite à étudier les phénomènes du succès de la filiale étrangère d'enseigne du distributeur international. Ce champ détermine le secteur d'activité et le marché observé, ainsi que l'objet de mesure, à savoir l'enseigne, au lieu du magasin ou du groupe du distributeur, par exemple.

Les indicateurs les plus significatifs pour mesurer la performance d'une enseigne sont principalement de trois types :

- Marketing (l'ensemble des variables mesurant la performance d'enseigne sur son marché tant au plan qualitatif que quantitatif),
- Economique (l'ensemble des variables mesurant la performance en termes de ressources (marges de l'enseigne) et d'emploi (frais), qui aboutissent au résultat d'exploitation),
- Financier (l'ensemble des variables mesurant la performance d'enseigne du point de vue des investisseurs) (Dioux et Dupuis, 2005) (tableau 3.5).

Tableau 3.5 Indicateurs les plus significatifs pour mesurer la performance d’enseigne

Nature / Objectif	Performance du marketing	Performance économique	Performance financière
L’efficacité	CA ⁴⁷ , Superficie totale, Nombre de magasins, Taille moyenne magasin ⁴⁸ , Taux de croissance de CA ⁴⁹ , Taux de croissance superficie totale des magasins ⁵⁰ , Taux de transformation ⁵¹ , Nombre de débits annuels ⁵² , Le panier moyen ⁵³ , Satisfaction du consommateur à	Marge d’exploitation ⁵⁴ , Croissance du bénéfice ⁵⁵	Valeur actuelle ⁵⁶

⁴⁷ Le Chiffre d’affaire (CA) : désigne le total des ventes de biens et de services facturés par une entreprise sur un exercice comptable. Il est exprimé en unité monétaire et compté sur une année. Il se calcule hors taxe, et en particulier hors TVA et déduction faite des rabais, remises et ristournes accordés. Concrètement, le chiffre d’affaires d’une entreprise sur un exercice donné s’obtient en faisant la somme de l’ensemble des factures et avoirs hors taxes émis au cours de cet exercice.

⁴⁸ Taille moyenne = Superficie totale des magasins dans un territoire donné/Nombre de magasin dans le même territoire

⁴⁹ Le taux de croissance du CA est un indicateur qui permet de mesurer le dynamisme de l’enseigne ou du point de vente. Naturellement, cette donnée est à apprécier sur plusieurs années, pour éliminer les variations dues aux mouvements d’achats, de ventes ou de création de points de vente. (Taux de croissance du CA= CA année (x)- CA année (x-1) / CA année (x-1))

⁵⁰ Taux de croissance superficie totale des magasins : Superficie totale des magasins année (x)- superficie totale des magasins année (x-1) / superficie totale des magasins année (x-1)

⁵¹ Le taux de transformation est le rapport entre nombre d’acheteurs et nombre de visiteurs. Proche de 100 pour la distribution alimentaire, il peut être très faible dans des domaines comme le meuble ou dans les galeries d’œuvre d’art. L’un des moyens d’accroître le taux de transformation est de composer l’offre du magasin en introduisant des produits à faible prix unitaire et/ou rotation rapide. (Taux de transformation : nombre d’acheteurs/ nombre de visiteurs)

⁵² Le nombre de débits annuels est un indicateur de trafic, les hypermarchés pouvant atteindre plusieurs millions de débits chaque année et les grandes surfaces spécialisées, plusieurs centaines de milliers.

⁵³ Le panier moyen est un indicateur de composition et de performance de l’assortiment. A surface égale, un panier moyen supérieur indique une meilleure performance de l’assortiment d’un point de vente et d’une enseigne.

⁵⁴ Marge d’exploitation = Résultat d’exploitation / CA (Le résultat d’exploitation, ou résultat opérationnel, est le résultat du processus d’exploitation et d’investissement de l’exercice. Il traduit l’accroissement de richesse dégagé par l’activité industrielle et commerciale de l’entreprise. A la différence de l’EBE (Excédent Brut d’Exploitation), qui se concentre sur le cycle d’exploitation, le résultat d’exploitation prend également en compte le processus d’investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions). Ce résultat est ensuite réparti entre les charges financières, l’impôt sur les sociétés, les dividendes et le résultat mis en réserves. Ce concept de résultat d’exploitation, est extrêmement utilisé (notamment dans le calcul de la rentabilité économique car il n’est pas affecté par la structure financière de l’entreprise. Il est très proche de l’EBIT (« Earning before interests and taxes ») anglo-saxon.

⁵⁵ Croissance de bénéfice = Bénéfice année (x)- Bénéfice année (x-1) (Bénéfice : la différence entre le prix de vente et le prix de revient. Le bénéfice brut est calculé avec réduction des charges et le bénéfice net est calculé avec réduction des charges).

⁵⁶ La valeur actuelle, ou valeur, d’un titre financier est la valeur actuelle des flux futurs espérés, actualisés au taux de rentabilité exigé par les investisseurs. La création de valeur est l’objectif de tout dirigeant d’entreprise. Cet objectif est atteint dès lors que les investissements de l’entreprise dégagent une rentabilité supérieure au taux de rentabilité exigé par ses apporteurs de capitaux.

	l'enseigne, L'attachement à l'enseigne		
L'efficience	CA par m ² ⁵⁷ , CA par magasin ⁵⁸ , CA par employé ⁵⁹ , Rotation des stocks ⁶⁰	Excédent brut d'exploitation ⁶¹	ROA ⁶² , ROE ⁶³ , ROIC ⁶⁴ , P/E ratio ⁶⁵

⁵⁷ Le chiffre d'affaire au mètre carré (CA par m²) est un indicateur de productivité de la surface de vente qui est fortement corrélé à sa rentabilité. (CA par m²= CA / Superficie totale)

⁵⁸ CA par magasin= CA/ nombre de magasins

⁵⁹ CA par employé= CA/ nombre d'employés

⁶⁰ Rotation des stocks (Inventory turnover) : indicateur du renouvellement des stocks dans une période donnée. (Rotation des stocks = Coût des produits vendus / Valeur moyenne des stocks)

⁶¹ L'excédent brut d'exploitation est le solde entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation qui ont été consommées pour obtenir ces produits. Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation, et diffère du résultat d'exploitation dans la mesure où il ne prend pas en compte les dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif. Très proche de l'excédent de trésorerie d'exploitation, l'EBE est une variable-clé de l'analyse du compte de résultat. Il peut être rapproché de l'EBITDA (Earning before interests, taxes, depreciation and amortisation).

⁶² Rendement de l'actif (ROA « return on asset » en anglais) : Ratio calculé selon la formule suivante : [(bénéfice net)+(intérêts et frais bancaires)] / (total de l'actif). Ce pourcentage, que l'on appelle aussi « ratio de rentabilité des capitaux propres » est une mesure relative de la rentabilité et représente le taux de rendement gagné sur l'investissement de l'actif total par une entreprise. Il reflète l'effet combiné des activités d'exploitation et de financement et d'investissement d'une entreprise. Plus le pourcentage est élevé et meilleure est la rentabilité.

⁶³ Rentabilité des capitaux propres (ROE « return on equity » en anglais), ou rentabilité financière, se mesure par le rapport résultat net / capitaux propres. Elle est égale à la somme de la rentabilité économique et de l'effet de levier. L'analyse de la rentabilité des capitaux propres doit donc séparer nettement ces deux composantes. En effet, si le recours à l'endettement peut permettre d'obtenir une rentabilité des capitaux propres nettement supérieure à la rentabilité économique, il fait aussi peser un risque financier plus lourd sur les actionnaires, dont l'exigence de rentabilité croît d'autant. Sur le long terme, seule une rentabilité économique élevée peut donc permettre de créer de la valeur pour les actionnaires.

⁶⁴ Retour sur investissement ou Taux de rendement du capital investi (ROI (« return on investment » en anglais)/ ROIC (« return on invested capital » en anglais) : Ratio financier égal au quotient du bénéfice net par le capital investi. Indicateur généralement exprimé en temps (mois, années).

⁶⁵ Le P/E ratio, le PER d'une action, ou « Price Earning Ratio », est égal au rapport du cours de cette action sur le bénéfice par action. On l'appelle aussi multiple de capitalisation des bénéfices. Il dépend essentiellement de trois facteurs : la croissance future des bénéfices de la société concernée, le risque associé à ces prévisions et le niveau des taux d'intérêt. Il est un critère financier fréquemment utilisé, le PER est toutefois inadapté à l'évaluation de certains types de sociétés. Il est surtout affecté par la structure financière de la société étudiée, et doit donc être utilisé avec précautions. Sa force réside dans sa simplicité d'emploi, c'est aussi sa limite.

4.2. Critères utilisés en termes d'objectif de mesure

La performance est définie comme résultant d'un avantage concurrentiel obtenu par la filiale étrangère d'enseigne de par ses ressources et compétences-clés disponibles et de ses choix stratégiques. Selon la littérature (Dioux et Dupuis, 2005; Neil A. Morgan, et al., 2004; Walker et Ruekert, 1987), la performance attendue résultant des avantages concurrentiels de la firme sur le marché est souvent mesurée sous un double aspect (tableau 3.5) : En premier lieu, l'efficacité qui s'applique à la réalisation d'objectifs fixés, par exemple la réalisation d'une augmentation de 2% de la part de marché par une enseigne sur un marché donné ; en second lieu, l'efficacité qui résulte de l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise, en tenant compte de ses contraintes. Par exemple, l'indicateur de ROI (retour sur l'investissement).

4.3. La Balanced Score Card

La Balanced Score Card proposée en 1992, mesure la performance de la firme sous quatre points de vue différents traduisant les visions stratégiques et les missions de la firme en objectifs spécifiques et mesurables (Kaplan et Norton, 1996) : le point de vue des actionnaires, le point de vue des consommateurs, le point de vue du fonctionnement interne de la firme et le point de vue des capacités de la firme à innover, apprendre et croître (Dioux et Dupuis, 2005).

4.4. Opérationnalisation de la mesure

S'agissant de l'opérationnalisation de la mesure de la performance, deux approches sont possibles : objective ou subjective. La validité la méthode objective repose sur la fiabilité des sources de données. En revanche, la méthode subjective est souvent discutable ; en effet on demande aux répondants d'évaluer par eux-mêmes les indicateurs de mesure de la performance de la firme (Shoham, 1999). D'après de

Bonoma et Clark (1988), la satisfaction managériale est importante parce qu'elle donne une mesure d'étalonnage de performance vis-à-vis des attentes de l'organisation et affecte la sélection des stratégies futures. Par ailleurs, les recherches existantes montrent un rapport positif conséquent entre les mesures subjectives et objectives de performance, par exemple Powell (1992) constate que les corrélations entre les mesures subjectives et objectives de performance étaient 0,58-0,69. Beaucoup de chercheurs soutiennent que l'utilisation de mesures subjectives est avantageuse parce qu'elles sont plus faciles à obtenir (T. S. Cavusgil et Zou, 1994; Cui, et al., 2005; Neil A. Morgan, et al., 2004; Neil A. Morgan, et al., 2003; Shoham, 1999; Zou et Stan, 1998).

Pour mesurer la performance de la filiale étrangère d'enseigne, nous retiendrons la méthode subjective, pour des raisons d'accès aux sources, en la comparant aux données objectives si disponibles.

4.5. Durée d'observation à prendre en compte

La performance peut être mesurée à court terme ou à moyen et long terme, le plus souvent, en mesurant la croissance des indicateurs concernés. Comme l'internationalisation de la distribution est toujours un processus long et risqué, il est nécessaire pour évaluer les décisions stratégiques en terme de performance de se baser sur un horizon de temps assez large (3 à 5 ans). Par exemple, un certain nombre de distributeurs internationaux acceptent que leurs filiales étrangères aient une rentabilité négative au cours de leur trois premières années d'existence (Dioux et Dupuis, 2005).

SECTION 5- OBJECTIF ET PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

L'analyse détaillée de la littérature nous a conduit à mettre l'accent sur le rôle des compétences-clés de la filiale d'enseigne du distributeur international sans lesquelles les phénomènes de succès ou d'échec de cette filiale sur un marché étranger demeureraient difficilement explicables.

Cependant, nous constatons que les questions qui restent en suspens sont multiples.

- Comment définir les compétences-clés du distributeur international ?
- Quelles différences ont-elles par rapport aux compétences-clés de la firme industrielle ?
- Sur quelles dimensions le distributeur international peut-il diagnostiquer pratiquement ses compétences-clés ? Comment se construisent-elles à l'échelle internationale ? Comment maintenir leur dynamique ?
- Quels sont les liens entre ces compétences-clés et les stratégies choisies sur un marché étranger ?
- A quelles conditions le distributeur peut-il utiliser ses compétences clés comme facteur de succès sur un marché donné ?
- Y a t il des compétences-clés plus importantes que les autres ? Si oui, lesquelles ? Etc.

L'objectif de cette recherche n'est pas de répondre à l'ensemble de ces questions, ni même de les aborder toutes. Il est en effet de découvrir le rôle des compétences-clés d'une filiale d'enseigne du distributeur international, à la fois dans la formulation de la stratégie de la filiale et dans les conséquences sur la performance de la filiale dans un environnement concret et local.

Par ce biais, nous espérons

- mieux comprendre et appréhender les compétences-clés du distributeur international ;

- développer un cadre conceptuel à partir d'une étude empirique enracinée dans un contexte local.

C'est pourquoi la problématique centrale de notre recherche peut se résumer par la question suivante :

Quel est le rôle des compétences-clés d'une filiale étrangère d'enseigne internationale à la fois dans la formulation de la stratégie et dans les conséquences sur la performance de cette filiale?

Conclusion du Chapitre 3

Après avoir fixé le champ d'étude au domaine d'activité stratégique (DAS), qui se confond le plus souvent avec l'enseigne dans un pays donné, ce chapitre nous a permis de compléter le cadre théorique de notre recherche en redéfinissant les autres variables (stratégie de mise en œuvre retenue , avantage concurrentiel, performance de la filiale et facteurs-clés de succès liés à l'environnement) du Modèle de Morgan (figure 1.9) au niveau de filiale d'enseigne internationale.

Les chapitres 2 et 3 nous ont conduit à définir les objectifs et la problématique de notre recherche. Cette problématique peut être sériée en plusieurs sous questions. Pour la clarté de notre propos, nous en retiendrons trois principales : Quels sont les compétences-clés de la filiale d'enseigne du distributeur international dans un pays étranger ? Comment sont-elles mises en œuvre par la filiale sur le marché local ? Avec quelles conséquences sur le niveau de performance atteint par l'enseigne sur le marché local ?

Avant de répondre à ces questions, nous justifierons la pertinence et le processus de mise œuvre de notre choix méthodologique : « Grounded Theory ».

PARTIE 2 :
CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

La deuxième partie de notre recherche est consacrée à la présentation du cadre empirique de la recherche : du choix de la méthode stratégique à la mise en œuvre sur le terrain.

Cette partie 2 s'organise en deux chapitres.

Le Chapitre 4 s'attache à l'explication de la motivation et de la pertinence du choix de la méthode qualitative de « Grounded Theory ».

Le Chapitre 5 est dédié à la présentation du processus de mise en œuvre pratique de la méthode de « Grounded Theory » : du plan de l'échantillonnage, la collecte et l'analyse des données à l'évaluation du travail.

**CHAPITRE 4 :
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous justifions le recours à un paradigme qualitatif (Section 1). Ainsi que la pertinence du choix de la « Grounded Theory »⁶⁶ (Section 2).

⁶⁶ L'appellation anglaise « Grounded Theory » a été conservée à cause de sa claire identification à la méthodologie élaborée et présentée par Barney Glaser et Anselm Strauss. Les traductions françaises de cette appellation sont non seulement diverses, mais aussi attachées, dans la plupart des cas, à des adaptations de la méthodologie, par exemple, chez (Paillé, 1994). De plus, les différentes traductions du nom « Grounded Theory » sont assez discutables et discutées. Afin d'éviter d'entrer dans cette polémique, nous suivrons l'exemple des chercheurs francophones qui ont conservé l'appellation originale (par exemple, (D'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1992; Demazière et Dubar, 1997; Guillemette, 2006)). Par contre, dans la suite de cette thèse, la méthode de « Grounded Theory » sera désignée sous le sigle « GT ».

SECTION 1- RECOURS À UN PARADIGME QUALITATIF

La réalisation d'un projet de recherche implique un double choix, celui d'un paradigme et celui d'une méthode.

Un paradigme est défini comme l'ensemble des hypothèses partagées par une communauté de scientifiques.

Le développement du marketing comme discipline scientifique a suivi le développement d'autres champs d'investigations des sciences humaines. Suivant la taxonomie de la recherche dans le domaine des sciences humaines Reichardt et Cook (1979) et Deshpandé, Farley et Webster (1993) distinguent deux paradigmes principaux dans le domaine du marketing : le paradigme quantitatif versus qualitatif dont la comparaison est présentée dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1 Comparaison entre paradigme qualitatif et quantitatif

Paradigme qualitatif	Paradigme quantitatif
1. privilégie une méthode qualitative	1. Privilégie une méthode quantitative
2. S'intéresse à la compréhension des comportements humains à partir du cadre de référence des acteurs	2. Recherche les causes et les conséquences des phénomènes sociaux en évitant toute interprétation subjective
3. Approche phénoménologique	3. Approche positiviste logique
4. Observation naturaliste, peu contrôlable	4. Borné, mesure contrôlable
5. Subjectif, vu de l'intérieur, proche des données	5. Objectif, vu de l'extérieur, distancié des données
6. Orienté vers la découverte, exploratoire, descriptif, inductif	6. Orienté vers la vérification, réductionniste, confirmatoire, « inférentiel », hypothético-déductif
7. Orienté vers le processus	7. Orienté vers le résultat
8. Importance de la validité des données « réelles », « riches » et « profondes »	8. Importance de la fiabilité, de données « dures » et « répliquables ».
9. Holistique- Recherche à synthétiser	9. Focalisé- Recherche à analyser

Source : Adapté de Deshpandé, et al., (1993)

Cette comparaison nous indique que le choix du paradigme implique non seulement des choix de méthode, mais aussi des orientations fondamentales ontologiques, épistémologiques (E. G. Guba et Lincoln, 1994). Autrement dit, il s'agit d'un choix au niveau de la logique de recherche. Les chercheurs avancent que le paradigme qualitatif est plus pertinent pour (a) explorer des phénomènes sur lesquels il y a peu de connaissances, (b) permettre de mieux comprendre les phénomènes existants ((P. Stern, 1980) et (c) obtenir des détails approfondis sur un phénomène spécifique par l'investigation (Strauss et Corbin, 1998).

Le choix d'un paradigme qualitatif dans notre recherche comporte deux justifications principales :

- L'étude des compétences-clés du distributeur international se situe encore dans une phase exploratoire.
- L'objectif essentiel de notre recherche est d'essayer d'expliquer le succès ou l'échec de la filiale du distributeur international dans un contexte spécifique (dans un pays donné).

SECTION 2- PERTINENCE DU CHOIX DE LA GROUNDED THEORY

Le choix d'une méthode doit répondre à un double objectif. D'une part, elle doit être appropriée à la nature et à l'objectif de la recherche ; d'autre part, les techniques mobilisées par cette méthode doivent en assurer la qualité.

Afin de s'assurer de la pertinence du choix de la GT, nous en présentons tout d'abord l'origine et l'évolution, la définition, les cas d'application, les principales caractéristiques ainsi que les critères d'évaluation.

2.1. Origine et évolution de la GT

Dès leur tout premier ouvrage sur la GT, Glaser et Strauss (1967) ont présenté celle-ci comme une méthodologie générale permettant de générer de nouvelles théories en sciences humaines et sociales (Charmaz, 1983; Goulding, 1998).

Puis cette méthode a été enrichie par ses auteurs : Glaser (1978), Strauss (1987), Schatzman et Strauss (1973), Strauss et Corbin (1990), ainsi que Charmaz (1988), Lofland et Lofland (1984), Tesch (1990), etc.

2.2. Définition de la GT

La GT est définie en opposition avec les approches hypothético-déductives dans lesquelles les chercheurs partent de postulats *a priori* pour déduire des explications des phénomènes, les données empiriques ne servant que d'« exemples » dans un processus d'application des théories existantes. A l'inverse, la GT est présentée essentiellement comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours un lien direct avec les données du terrain. Les

théories ainsi développées en GT sont le plus souvent des théories « nouvelles », mais qui sont plus ou moins en lien avec des théories existantes (Charmaz, 1983; Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990; Strauss et Corbin, 1998).

2.3. Quand utiliser la GT ?

Selon Glaser : « La GT constitue une réponse là où d'autres méthodologies ne fonctionnent pas bien, surtout dans des champs de recherche variables et sensibles comme les domaines de la santé, du commerce et de la gestion, etc. » (Glaser, 1995). Selon Stern : « [...] le cas le plus indiqué pour l'utilisation de la méthode de GT concerne l'investigation d'un domaine encore relativement inconnu ou encore lorsqu'il s'agit d'obtenir une perspective nouvelle dans une situation familière. » (P. N. Stern, 1995). Pour Strauss et Corbin : « Si on veut savoir si un médicament est plus efficace qu'un autre, un double test clinique pratiqué en aveugle sera plus approprié que l'utilisation de la GT. Cependant, si on veut savoir ce qui se passe en tant que participant à une étude de perception liée à l'usage de médicament, alors on pourra de façon raisonnable, recourir à la GT plutôt qu'à d'autres types d'études qualitatives. » (Strauss et Corbin, 1990; Strauss et Corbin, 1998).

Dans le domaine du marketing, les chercheurs appliquent la GT lorsqu'ils veulent compléter des connaissances existantes et donner des perspectives nouvelles pour mieux comprendre et mesurer les concepts (Hannan et Freeman, 1977; Noble et Mokwa, 1999; Obadia et Vida, 2006; Ulaga, 2003; Ulaga et Eggert, 2006), développer la théorie (Kohli et Jaworski, 1990) surtout à partir des perspectives managériales (Flint, Larsson, Gammelgaard et Mentzer, 2005; Hannan et Freeman, 1977; Noble et Mokwa, 1999; Ulaga, 2003; Ulaga et Eggert, 2006), construire un modèle d'analyse ancré dans un contexte (Keaveney, 1995; Nasirin et Birks, 2003; Pioch et Schmidt, 2004; Siu, Lin, Fang et Liu, 2006) ou découvrir un phénomène de nature dynamique (Flint, Woodruff et Gardial, 2002; Nasirin et Birks, 2003; Pioch et Schmidt, 2000) (tableau 4.2).

Tableau 4.2 Quelques exemples d'application de la GT en marketing

Auteur (Date)	Nature de la recherche	Objectif de la recherche
Kohli et Jaworski (1990)	Étude exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier le domaine de construction théorique; • Développer des propositions de recherche; • Construire un cadre intégré d'analyse conceptuelle ; • Donner des fondements pour les recherches futures.
Noble et Mokwa (1999)	Étude exploratoire, descriptive et à vérifier	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la théorie à partir des perspectives managériales ; • Identifier les dimensions d'un concept.
Pioch et Schmidt (2000)	Étude comparative dans un contexte local, culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Découvrir une interaction complexe entre...
Ulaga (2003)	Étude exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Viser les points faibles de la littérature existante ; • Explorer les concepts dans le langage managérial ; • Compléter les connaissances existantes et donner des perspectives nouvelles pour mieux comprendre et mesurer les concepts.
Pioch et Schmidt (2004)	Étude comparative et enracinée dans un contexte local, culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les différences et les similarités dans deux contextes différents au niveau de système national et juridique.
Freeman, Edwards et Schroder (2006)	Étude exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer des concepts à partir des perceptions d'interviewés ; • Repérer les points faibles de la littérature existante ; • Compléter les connaissances existantes et donner des perspectives nouvelles pour mieux comprendre et mesurer les concepts.
Ulaga et Eggert (2006)	Étude exploratoire, descriptive à vérifier	<p>Objectif de la partie qualitative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir... à partir des perspectives managériales ; • Identifier les dimensions d'un concept.
Obadia et Vida (2006)	Étude exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • Classer les différents types de comportements opportunistes de PME internationales. • Développer la théorie avec des propositions dégagées de l'étude empirique ancrée.

2.4. Principales caractéristiques de la GT

La GT se différencie des autres méthodes qualitatives par quatre dimensions (Goulding, 1999) :

2.4.1. Source des données

La « Grounded Theory » accepte des sources de données multiples tant primaires que secondaires.

2.4.2. Échantillonnage

L'échantillonnage se développe sur le champ, au fur et à mesure que la théorie émerge. Autrement dit, l'échantillonnage n'est ni planifié ni délibéré.

2.4.3. Analyse des données (Guillemette, 2006)

La collecte et l'analyse des données sont simultanées. Concrètement, l'analyse débute dès le recueil des premières données car elle est essentiellement inductive et s'ouvre à ce qui émerge. En d'autres termes, il s'agit de « faire ressortir » la théorie relative au phénomène étudié à partir des données de terrain. Les collectes subséquentes sont réalisées à partir des résultats provisoires de l'analyse progressive (Corbin et Strauss, 1990; Glaser, 1978). Généralement, le chercheur retourne plusieurs fois sur le terrain, d'une part, pour « ajuster » sa théorie et, d'autre part, pour élargir sa compréhension du phénomène (Glaser et Strauss, 1967).

En GT, à partir de la collecte de données, et pour les étapes suivantes, l'analyse consiste à s'ouvrir sur ce qui émerge des données, notamment par l'utilisation de codes *in vivo*, c'est-à-dire les mots tirés du discours des acteurs. A ce sujet, Strauss et Corbin (1998) parlent d'une « écoute » des données.

Après le codage ouvert⁶⁷, les autres niveaux de codage : codage axial⁶⁸ et codage sélectif⁶⁹ sont de plus en plus théoriques, mais la « montée en théorie » se fait toujours en conservant le lien évident avec les données brutes. Ce lien constitue un critère de qualité de l'analyse. Il est opérationnalisé par une prise en compte de ce que les données suggèrent et par une validation constante des analyses dans une confrontation aux données empiriques déjà recueillies ou à recueillir. Cette opération est désignée ici par Glaser et Strauss comme la méthode de « comparaison constante ». Il s'agit d'abord de comparer les données empiriques entre elles pour discerner celles qui pourraient être regroupées sous un même code considéré alors comme un code émergent (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967). Par la suite, de nombreuses comparaisons peuvent être faites pour identifier les similitudes, les différences et les contrastes (Glaser, 1978; Strauss et Corbin, 1998). C'est aussi par la comparaison que sont ajustés les codes, les concepts et les énoncés émergents, ces éléments théoriques étant constamment comparés ou confrontés aux données (données déjà recueillies ou données nouvelles) pour être modifiés, précisés, élaborés, toujours selon le critère d'ajustement à ce qui émerge des données (Corbin et Strauss, 1990; Glaser, 1978; Glaser, 1998). De cette façon, l'opération de codage est alimentée par l'arrivée de nouvelles données empiriques et le système catégoriel s'affine constamment (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1998).

A partir de l'analyse progressive, le chercheur revient au terrain dans un mouvement qu'on appelle l'échantillonnage théorique. Cette expression signifie que les personnes, les lieux et les situations dans lesquelles le chercheur collecte des données empiriques sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Charmaz, 1983; Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967). On distingue

⁶⁷ Le codage ouvert est « un processus analytique à travers lequel des concepts sont identifiés, leurs propriétés et dimensions sont découvertes dans les données ». Il consiste à disséquer le texte et à exposer les idées, les explications qu'il contient pour comprendre la logique sous-jacente. Les données sont cassées et comparées (Corbin et Strauss, 1990)

⁶⁸ Le codage axial consiste à relier les catégories à leurs sous-catégories selon leurs dimensions et propriétés. Le principe du codage axial commence par le rassemblement des données fractionnées par le codage ouvert (Corbin et Strauss, 1990).

⁶⁹ Le codage sélectif est « un procédé permettant d'intégrer et d'affiner la théorie ». Il consiste à mettre en relation les différents concepts pour en faire un récit (Corbin et Strauss, 1990).

l'échantillonnage théorique de l'échantillonnage statistique dans lequel les sujets sont choisis d'après le critère de la représentativité et de la saturation statistique qui est une saturation de la variation statistique. Lorsque l'échantillonnage est théorique, les échantillons ne sont pas constitués d'une population ou de sujets, mais plutôt de situations dans lesquelles le chercheur pourra recueillir des données « théorisables », qui vont permettre de mieux comprendre le phénomène plutôt que de simplement le documenter. Ces situations échantillonnées peuvent être observées plusieurs fois sous des angles différents ; la même personne peut être interviewée plusieurs fois avec des questions différentes, ces questions étant déterminées par le développement de la conceptualisation et de la théorisation émergente (Charmaz, 2002). Dans cette perspective, les entretiens peuvent être plus ou moins longs et prendre différentes formes, par exemple le courriel, l'objectif étant toujours d'ajuster les questions et les instruments de collecte pour favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Glaser, 1978; Glaser, 2001; Strauss, 1987).

A mesure que l'analyse se développe, la sélection des situations et des personnes se fait de plus en plus précise et variée. Tout au long de la recherche, les résultats successifs de l'analyse déterminent les étapes de collecte, que ce soit pour ajuster cette analyse à de nouvelles données ou pour l'enrichir en suivant le cours des développements théoriques qui émergent progressivement (Glaser, 1978; Strauss, 1987).

Ce processus se poursuit jusqu'à la saturation de l'analyse « théorisante ». On parle de saturation théorique lorsque l'analyse considère que la collecte de données supplémentaires n'apporterait rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude (Strauss et Corbin, 1998). Glaser et Strauss (1967) affirment que le point de saturation théorique est atteint lorsque rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant n'émerge plus de la collecte des données. Évidemment, la saturation est toujours relative, en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage (Charmaz, 2002; Morse, 1995).

Charmaz (2002) parle de la saturation comme d'un concept « élastique » (p. 690).

2.4.4. Rôle des théories existantes

Les concepts et théories existantes permettent d'améliorer la sensibilité théorique au cours du processus, de recherche mais ne doivent pas influencer les perceptions du chercheur. La théorie doit émerger des données et ne peut pas être forgée à partir de catégories préconçues.

2.5. Critères d'évaluation de la recherche

Observons tout d'abord que les critères appliqués aux recherches quantitatives ne sont pas appropriés pour évaluer une recherche qualitative. De plus, au sein même des recherches qualitatives, il existe différentes méthodes exigeant différents critères d'évaluation (Corbin et Strauss, 1990). Autrement dit, nous devons choisir des critères d'évaluation spécifiques à la GT.

Deux principaux types de critères permettent d'évaluer la qualité du travail réalisé à partir de la GT, avec un éventail de techniques pour répondre à chacun d'eux :

- 1) En premier lieu, des critères pour évaluer la qualité des données. Nous devons tout d'abord juger le niveau de congruence entre l'information retenue et les besoins réels. Une abondante littérature est consacrée à ce point concernant la fidélité, l'intégrité et la crédibilité des données, par exemple Guba (1981), Kidder (1981), Kirk et Miller (1986), Lecompte et Goetz (1982), Miles et Huberman (1994) et Sandelowski (1996).

Pour répondre à ces critères d'évaluation, les techniques disponibles sont : la triangulation entre les sources, le feed-back des informateurs, l'étude de contre-

exemples⁷⁰, le contrôle d'interprétation par les paires, etc. (Gliner, 1994; M. Miles et Huberman, 1994).

2) En second lieu, ce sont des critères particuliers destinés à évaluer la qualité du travail réalisé par la GT selon deux aspects (Corbin et Strauss, 1990; Strauss et Corbin, 1998) :

i) L'appréciation de la pertinence du processus de recherche qui a produit, élaboré ou évalué la théorie est opérationnalisée par les critères cités dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 Critères d'évaluation du processus de recherche GT

No.	Critères
1	Comment l'échantillon original a-t-il été sélectionné ? Sur quel terrain (l'échantillonnage sélectif) ?
2	Quelles catégories importantes ont émergé ?
3	Quels événements, incidents, actions, etc. ont révélé certaines de ces catégories importantes ?
4	Sur la base de quelles catégories a-t-on procédé à l'échantillonnage théorique? Ainsi, comment les formulations théoriques ont-elles guidé la collecte de données ? Après l'établissement de l'échantillon théorique, comment ces catégories justifient-elles leur représentativité ?
5	Quelles étaient certaines des hypothèses se rapportant aux relations parmi les catégories ? Sur quels contextes ont-elles été formulées et évaluées ?
6	Y avait-il des cas où les hypothèses n'ont pas soutenu ce qui a été effectivement observé ? Comment les contradictions ont-elles été représentées ? Comment ont-elles affecté les hypothèses ?
7	Comment et pourquoi la catégorie-clé a-t-elle été choisie ? La sélection a-t-elle été soudaine ou graduelle, difficile ou facile ? Sur quels contextes les décisions analytiques finales ont-elles été prises ?

Pour répondre à ces critères d'évaluation, les techniques d'introspection et de réflexivité (Melanie et Belk, 1989), triangulation entre chercheurs, étude de cas négatif, analyse comparative (Strauss et Corbin, 1998), etc. sont nécessaires.

⁷⁰ L'étude de contre-exemples constitue un procédé intéressant pour s'assurer de la pertinence des interprétations construites. Les contre-exemples sont des cas dont le fonctionnement fait apparaître une contradiction importante avec l'interprétation. Ils fournissent au chercheur les moyens d'accéder à un contexte dont la dynamique diffère largement de celle des autres cas.

- ii) L'appréciation au niveau de la pertinence des conclusions de la recherche obtenues des études empiriques ancrées sur le terrain repose sur les critères présentés dans le tableau 4.4.

Tableau 4.4 Critères pour évaluer les conclusions de la recherche obtenue par des études GT

No.	Critères
1	Des concepts sont-ils produits ?
2	Les concepts sont-ils systématiquement liés ?
3	Y a-t-il suffisamment de liaisons conceptuelles ? Les catégories sont-elles bien développées ? Les catégories ont-elles une densité conceptuelle ?
4	Y a-t-il beaucoup de variations introduites dans la théorie ?
5	Les plus larges conditions qui affectent le phénomène dans l'étude sont-elles introduites dans l'explication ?
6	Le « processus » a-t-il été pris en compte ?
7	Les conclusions théoriques semblent-elles significatives et dans quelle mesure ? Les conclusions théoriques semblent-elles généralisables et dans quelle mesure ?

Pour répondre à ces critères d'évaluation, les techniques utilisées sont : la triangulation entre chercheurs, la réplication, le contrôle d'étude, etc.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

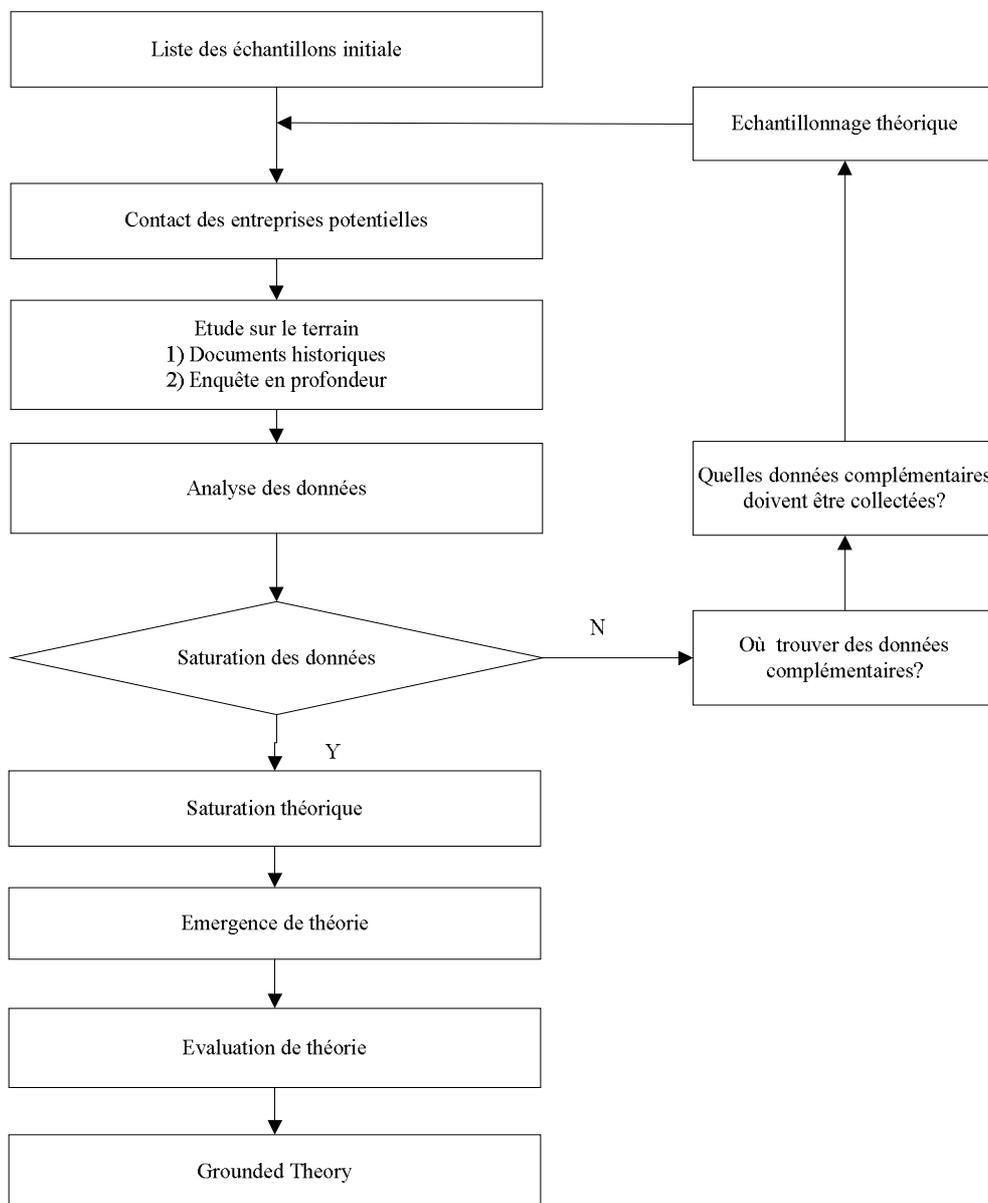
En introduisant l'origine et l'évolution, la définition, les cas d'application, les principales caractéristiques ainsi que les critères d'évaluation de la Grounded Theory, ce chapitre nous a permis de justifier la pertinence de cette méthode pour approfondir un concept dynamique « compétences-clés » dans un contexte spécifique (dans un pays donné) et développer la théorie à partir des perspectives managériales concernant leur influence sur la stratégie choisie et la performance. Le processus de mise en œuvre pratique de cette méthode sur le terrain sera présenté dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 :

MISE EN ŒUVRE DE LA GROUNDED THEORY

Notre étude empirique (figure 5.1) est présentée en quatre sections. Dans un premier temps, nous introduirons notre plan d'échantillonnage (section 1). Dans un deuxième temps, nous aborderons la collecte de données qui s'appuie principalement sur la mise en place d'enquêtes en profondeur (section 2). Dans un troisième temps, nous envisagerons l'analyse des données (section 3) et enfin nous évaluerons notre recherche par rapport aux critères indiqués dans le chapitre précédent (section 4).

Figure 5.1 Cheminement de notre étude empirique



SECTION 1- PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE

Nous commencerons par justifier le choix du champ d'application de l'enquête : les filiales d'enseigne du distributeur international présentes en Chine, puis nous présenterons la procédure d'échantillonnage utilisée.

1.1. Choix du champ d'application de l'enquête

Dans la partie théorique, nous avons expliqué les raisons et la pertinence du choix du cadre de notre recherche limitée volontairement à la filiale étrangère d'enseigne du distributeur international (voir Partie 1). Il s'agit à présent de justifier le choix d'un pays, la Chine comme marché d'accueil.

1.1.1. Pourquoi un seul pays, la Chine ?

1) La Chine : un marché potentiel important

Avec un territoire immense, une population dépassant le milliard d'habitants, un développement économique rapide, et surtout une ouverture économique marquée par son entrée dans l'organisation mondiale du commerce (OMC), le marché chinois est devenu attractif pour les entreprises de distribution internationale depuis plusieurs années.

L'importance et la potentialité du marché chinois peuvent être illustrées par des observations diverses :

i) Selon le rapport « des priorités des marchés émergents pour les distributeurs globaux » réalisé en 2007 par la société A.T.KEARNEY, l'indice de

développement de la distribution globale⁷¹ place le marché chinois dans les premiers 3 des 30 marchés émergents en termes de priorité d'entrée pour les distributeurs globaux (tableau 5.1).

**Tableau 5.1 Index de développement de la distribution globale en 2007
(les premiers 10 parmi les 30 marchés émergents)**

No	Pays	Région géographique	Risque du pays (économique et politique)	Attractivité du marché	Saturation du marché	Pression du temps pour entrer	Score
			Poids	25%	25%	30%	
1	Inde	Asie	67	42	80	74	92
2	Russie	Europe de l'Est	62	52	53	90	89
3	Chine	Asie	75	46	46	84	86
4	Viêt-Nam	Asie	57	34	76	59	74
5	Ukraine	Europe de l'Est	41	43	44	88	69
6	Chili	Amérique	80	51	42	43	69
7	Lettonie	Europe de l'Est	77	32	21	86	68
8	Malaisie	Asie	70	44	46	54	68
9	Mexique	Amérique	83	58	33	33	64
10	Arabie Saoudite	Moyen-Orient/Afrique du nord	65	40	66	35	64

Source : Adapté de A.T.KEARNEY 2007

- ii) Depuis le 11 décembre 2004, le marché chinois est totalement ouvert, conformément aux engagements pris auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et actuellement de nombreux distributeurs internationaux sont présents sur ce marché, par exemple, CARREFOUR, WAL-MART,

⁷¹ Indice de développement de la distribution mondiale « Global Retail Development Index (GRDI) » : Cet indice est développé par la société A.T. Kearney pour des enquêtes annuelles qui classent les pays émergents en fonction de quatre variables clés : le risque du pays (0=risque élevé ; 100= risque faible), l'attractivité du marché (0=attractivité faible ; 100=attractivité élevée), la saturation du marché (0=marché saturé ; 100=marché non saturé) et l'urgence d'une entrée dans le pays (0=pas de pression du temps pour entrer ; 100=urgence pour entrer). La méthodologie d'AT Kearney n'a pas été vérifiée sur un plan scientifique, mais servant de référence aux milieux professionnels, nous en présentons les résultats à titre d'information comme source professionnelle.

METRO, AUCHAN, LOTUS, MAKRO, 7-ELEVEN, B&Q, BESTBUY, etc. Implanté depuis 1995 et rentable depuis peu, CARREFOUR, qui comptait 78 hypermarchés en Chine fin de 2005, espère ouvrir 10 à 12 unités par an. Présent depuis 1996, METRO veut investir 600 millions d'euros pour tripler son parc de magasins chinois entre 2005 et 2010. Entré depuis 1996, WAL-MART alignait 58 points de vente dans 28 villes en Chine jusqu'à la fin de 2005. Installé depuis 1999, B&Q (le distributeur anglais), projette d'inaugurer 10 à 15 unités par an à partir de 2004 et espère atteindre 126 unités en 2010. Même si la croissance des distributeurs internationaux en Chine est évidente, ils prennent encore très peu de parts de marché par rapport au volume du marché total (tableau 5.2). Ces comparaisons signifient que, pour les distributeurs internationaux, le marché chinois est à gros potentiel et qu'il reste encore des opportunités à explorer.

Tableau 5.2 Comparaison de la part de marché entre les distributeurs internationaux et les distributeurs locaux parmi les premiers 100 et les premiers 30 distributeurs en Chine de 2004 à 2006

Indicateur			En 2004	En 2005	En 2006
100 premiers distributeurs	Distributeurs locaux	Revenu de ventes (10 millions RMB Yuan)	4 661,4	5 733,5	6 201,5
		Poids (%)	84	81	73
	Distributeurs Internationaux	Revenu de ventes (10 millions RMB Yuan)	856,2	1 342,6	1 500,3
		Poids (%)	16	19	17
30 premiers distributeurs	Distributeurs locaux	Revenu de ventes (10 millions RMB Yuan)	3 151,6	4 177,4	4 580,8
		Poids (%)	79	80	78
	Distributeurs Internationaux	Revenu de ventes (10 millions RMB Yuan)	815,7	1 060,9	1 328,4
		Poids (%)	21	20	22

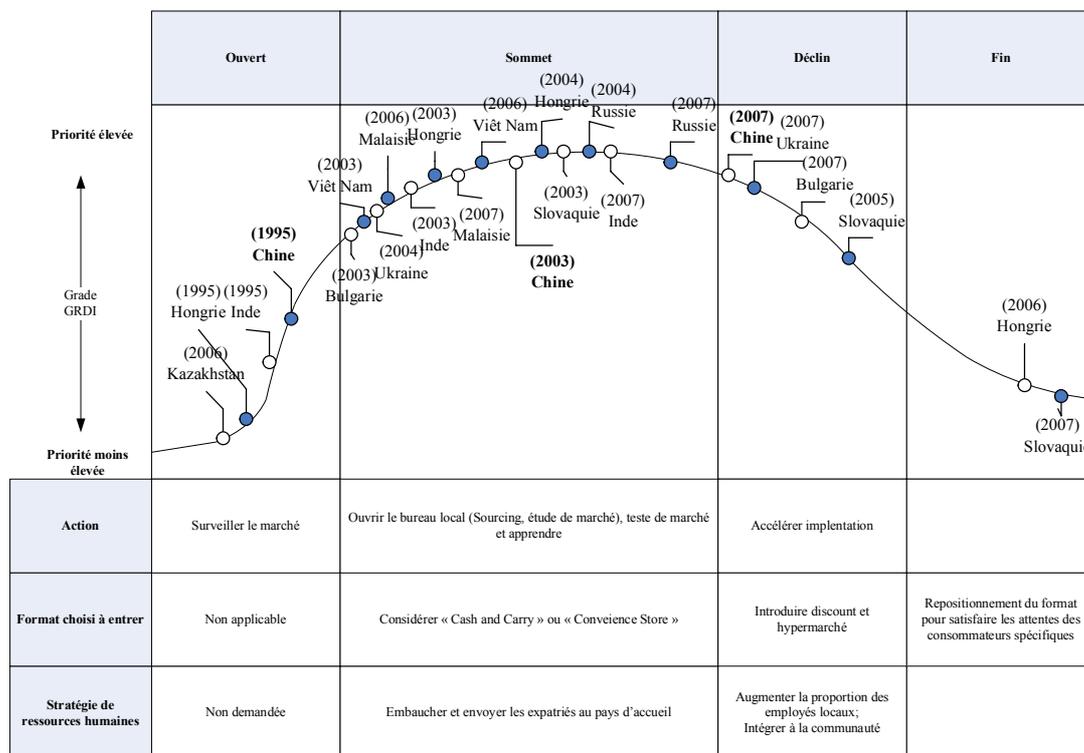
Source : China Chain Store & Franchise Association

2) La Chine : un marché complexe et compétitif

La complexité du marché chinois est marquée par sa diversité géographique et sa disparité économique. En fait, ce n'est pas un marché homogène, il comporte de nombreux sous-marchés qui se distinguent les uns des autres en termes de langage, de culture, de pouvoir de développement économique, etc. (Cui, et al., 2005; Prahalad et Lieberthal, 1998).

Par ailleurs, compte tenu du nombre de distributeurs internationaux présents et du développement des distributeurs locaux, le marché chinois devient de plus en plus compétitif. L'étude réalisée par A.T. KEARNEY en 2007 (figure 5.2) montre qu'en cinq ans le marché chinois est passé d'un marché vierge à un marché mature pour certaines activités de la distribution.

Figure 5.2 Analyse de fenêtre d'opportunité



Source : Adapté de A.T.KEARNEY 2007

La complexité et la compétitivité du marché chinois se traduisent également par le

désengagement de certaines enseignes internationales (tableau 5.3).

Tableau 5.3 Les distributeurs internationaux désengagés du marché chinois

Dénomination du distributeur international	Pays d'origine	Format	Date et Mode de désengagement	Dénomination d'acquéreur
YAOHAN	Japon	Supermarché	Vente de toutes les actions le 2 juin 1999	SHANGHAI BAIHUO No.1
SEIYU	Japon	Supermarché	Vente de toutes les actions en juin 1999	SHANGHAI HUALIAN
AHOLD	Pays-bas	Hypermarché	Vente de toutes les actions en octobre 1999	XUHUI
PRINTEMPS	France	Grand Magasin	Vente de toutes les actions le 24 mai 2000	SHANGHAI YIMIN
SHANGHAI JUSCO	Japon	Magasin populaire	Vente de toutes les actions le 24 juillet 2000	SOGO
DAIEI	Japon	Supermarché	Vente de toutes les actions en décembre 2004	BEIJING WUMEI
MYCAL	Japon	Magasin populaire	Transfert de 70% des actions à DASHANG le 25 juin 2003	DA SHANG
OBI	Allemagne	Grande surface spécialisée	Acquisition par la maison mère de B&Q le 27 avril 2005	B&Q

1.1.2. Accessibilité

Compte tenu de la confidentialité invoquée par les filiales étrangères d'enseigne à propos de notre sujet d'étude et de la difficulté à interviewer les dirigeants de ces entreprises, nous avons procédé de la manière suivante :

- D'octobre 2004 à septembre 2005, nous avons effectué un stage chez un distributeur international à Shanghai. Au cours de ce stage, des entretiens ont été réalisés auprès des managers dans un but pré-exploratoire, d'éclairage et de familiarisation avec le secteur (Evrard, Pras et Roux, 1993). Par ailleurs, nous

avons pris des contacts avec les universités, les associations et les organisations gouvernementales concernées, tant pour trouver des supports relationnels et financiers que pour accéder aux données secondaires.

- De mars 2006 à juillet 2007, dans le cadre d'une collaboration avec l'Université Tsinghua de Beijing, nous avons pu contacter les entreprises retenues dans la liste de notre échantillon initial.
- De juin 2007 à septembre 2007, des entretiens complémentaires ont été réalisés via l'Institut de la distribution de Shanghai ainsi qu'avec l'aide du réseau des anciens élèves de l'université Tsinghua.

1.2. Procédure d'échantillonnage

Mettant à profit les relations de l'université Tsinghua avec le gouvernement chinois, nous avons pu accéder aux bases de données intérieures du Ministère du commerce de R.P. Chine en mars 2006. Selon les informations officielles, il existait un total de 1340 projets d'investissement étranger dans le secteur de la distribution de détail pour la période 1992-2005. Après avoir analysé chaque projet, une liste de 152 enseignes de distributeurs internationaux implantées en Chine a été retenue après élimination des projets liés aux situations suivantes : (a) l'investisseur étranger n'a jamais développé d'activités dans le domaine de la distribution dans son pays d'origine ou dans d'autres pays ; (b) plusieurs projets appartiennent à une même enseigne et (c) l'investisseur est en fait une entreprise chinoise revêtant la forme d'un investissement étranger dans le seul but de profiter des avantages accordées à l'implantation des filiales étrangères. Cette liste nous fournit la base de définition de notre échantillon.

L'échantillon doit être construit selon des critères de représentativité théorique, de variété, d'équilibre, de potentiel de découverte et de prise en compte de l'objectif de recherche (Hlady-Rispal, 2002). Le tableau 5.4 dresse les critères de choix d'échantillon.

Tableau 5.4 Les critères généraux pour construire un échantillon

Critères d'échantillonnage	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des objets d'étude, du point de vue de la question étudiée ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche d'objets d'étude différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable
Équilibre	Recherche d'un échantillon offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection d'un échantillon riche en données sur le phénomène étudié, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif de recherche : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Source : Adapté de Hlady-Rispal, 2002, p. 82

Pour ce qui est de la définition des critères d'échantillonnage, nous suivons la démarche proposée par Kohli et Jaworski (1990) et Menon, Bharadwaj, Adidam et Edison (1999) :

- Dans une première étape nous définissons les critères d'échantillonnage à partir de la littérature existante. Cette phase nous permet d'établir une liste initiale (121 enseignes) à partir de laquelle nous pouvons commencer à contacter les entreprises.
- Ensuite, conformément à la méthode GT qui suppose une simultanéité entre collecte et exploitation des données, à partir d'une l'analyse progressive, nous retournons sur le terrain pour compléter notre échantillon en fonction de la capacité des individus choisis à favoriser l'émergence et le développement de la théorie.

- Ce processus (figure 5.1) se poursuit jusqu'à ce que rien nouveau et de consistant n'émerge de la collecte des données (selon la définition de la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1998)). Ainsi, à l'issue de l'analyse de 17 entretiens, nous considérons que le seuil de saturation est atteint.

L'examen de la littérature existante dans le domaine de l'internationalisation de la distribution nous permet de dégager neuf grands types de facteurs qui ont des liens avec les variables figurées dans le modèle de Morgan, et al., (2004) (figure 1.9), ces variables étant les compétences-clés, les ressources engagées, la stratégie choisie, la position de l'avantage concurrentiel la performance de la filiale d'enseigne du distributeur international et les facteurs-clés liés à l'environnement. Pour une enseigne exerçant dans le pays d'accueil, ces neuf facteurs sont répertoriés selon le domaine d'activité, le format, le niveau de contrôle du groupe sur la filiale, le mode d'entrée, l'ordre d'entrée, la phase d'entrée, la taille du groupe, la structure en capital du groupe de l'enseigne et la distance physique et culturelle entre le pays source et le pays cible (tableau 5.5).

Tableau 5.5 Les facteurs liés avec les variables du modèle de Morgan et al. (2004) et leurs indicateurs

Facteurs	Indicateurs	Références
Domaine d'activité	1) Alimentaire ; 2) Non alimentaire ; 3) Mixte et 4) Service	Benoun et Héliès-Hassid (2003), Goldman (2001), Vida et al., (2000) et Salmon et Tordjman (1989)
Format	1) Hypermarché ; 2) Supermarché ; 3) Magasin Spécial ; 4) Grand Magasin ; 5) Discount Store ; 6) Convenience Store ; 7) Club warehouse ; 8) Centre commercial ; 9) Restauration Chain Store et etc.	Burt (1986), Dupuis et Fournioux (2005), Goldman (2001), Vida et al., (2000) et Salmon et Tordjman (1989)
Niveau du contrôle du groupe sur la filiale	1) Les décisions managériales sont centralisées dans la maison mère et 2) Les décisions managériales sont déléguées au pays cible	Dawson (1994) et Salmon et Tordjman (1989)
Mode d'entrée	1) Investissement direct ; 2) Filiales communes ; 3) Master franchise et 4) Rachat	Alexander et Mayer (2000), Dawson (1994), Dupuis et Fournioux (2005), Gielens et Dekimpe (2001) et McGoldrick (1995)
Ordre d'entrée	Date d'entrée	Dupuis et Fournioux (2005), Gielens et Dekimpe (2001) et Goldman (2001)
Phase d'entrée	1) Pré-entrée ; 2) Entrée ; 3) Croissance et 4) Repositionnement	Dupuis et Fournioux (2005)
Taille du groupe	1) CA du groupe et 2) Nombre d'employés à temps plein	Alexander (1997), Gielens et Dekimpe (2001), Hollander (1970), Vida et al., (2000), Salmon et Tordjman (1989) et Treadgold (1988)
Structure du capital du groupe	1) Entreprise cotée en bourse et 2) Entreprise non cotée	Burt, et al., (2003), Dupuis et Fournioux (2005) et Milgrom et Roberts (1990)
Distance physique et culturelle entre le pays source et le pays cible	Pays d'origine de l'enseigne	Dupuis et Prime (1996) et Gielens et Dekimpe (2001)

1.2.1. Domaine d'activité et Format de l'enseigne

Le choix du (ou des) domaine(s) dans lequel le distributeur va exercer son activité est l'un des éléments principaux à prendre en compte pour définir la stratégie du distributeur. Selon ses choix, le distributeur peut être catégorisé comme : distributeur alimentaire (par exemple supermarché), non alimentaire (par exemple magasin de bricolage, textile, électroménager, etc.), mixte (par exemple hypermarché) (Benoun et Héliès-Hassid, 2003) ou service (par exemple restauration, voyage, immobilier, etc.).

Dans les parties précédentes, nous avons déjà défini le concept du « format » de la distribution. Ici nous n'introduirons que les principaux formats dans la distribution mondiale (tableau 5.6.)

Tableau 5.6 Principaux formats dans la distribution du monde

Format	Principales caractéristiques	Date et pays d'apparition	Principales enseignes
Supermarché	Libre service à dominante alimentaire	États-Unis, 1930 France, 1955	CHAMPION, MATCH, CASINO, INTERMARCHÉ
Hypermarché	Libre-service alimentaire et non alimentaire	France, 1963	CARREFOUR, AUCHAN, GÉANT, CORA, LECLERC
Grand Magasin	Vente assistée, assortiment non alimentaire large et profond	France, 1852	PRINTEMPS, GALERIES LAFAYETTE
Magasin Populaire	Libre-service, assortiment alimentaire et non alimentaire large et peu profond	États-Unis, 1879	MONOPRIX
Hard discount	Libre-service alimentaire, une référence par produit, prix très bas	Allemagne, 1950	ALDI, LIDL, NORMA
Convenience store (magasin de dépannage))	Libre-service à dominante alimentaire, assortiment large et peu profond, horaires d'ouverture très larges	États-Unis, 1960	7-ELEVEN, 8 À HUIT
Grande surface spécialisée	Libre-service avec conseil, assortiment spécialisé très profond	États-Unis, 1950	KIABI, CASTORAMA, DARTY, FNAC, GO SPORT
Category killer	Libre-service, assortiment spécialisé très profond, prix très bas	États-Unis, 1970	HOME DEPOT, OFFICE DEPOT, BRICO DEPOT
Discount store	Libre-service non alimentaire, assortiment large et profond, prix très bas	États-Unis, 1950	KMART, WAL MART
Megastore (magasin amiral)	Grande surface spécialisée, mise en scène des produits, atmosphère sophistiquée	États-Unis, 1980	NIKETOWN, GAP

Source : Adapté de Filser, et al., (2001)

Il n'existe aucun domaine d'activité ou format présent en Chine comportant à lui seul un nombre significatif d'enseignes internationales. L'étude empirique doit donc intégrer plusieurs domaines d'activités et formats. Cette nécessité soulève la question de l'homogénéité inter-sectorielle par rapport au sujet de notre étude. Malheureusement, à notre connaissance, le rôle joué par le format et le domaine d'activité dans le processus d'internationalisation du distributeur n'a pas encore été systématiquement analysé à ce jour dans la littérature (J. A. Dawson, 1994; T. M. Robinson et Clarke-Hill, 1990).

Pour leur part Salmon et Tordjman (1989) considèrent dans leur analyse des stratégies du distributeur international (multinationales versus globales) que la nature du secteur et du format influence l'approche retenue dans le processus d'internationalisation du distributeur. Ils démontrent que les enseignes de spécialistes ont tendance à être globales et celles des généralistes (par exemple les hypermarchés) ont tendance à être multinationales. En revanche, Vida et al., (2000) concluent, à partir d'une recherche empirique, qu'il ne peut pas être soutenu qu'un format a tendance à être plus internationalisable que les autres. Pour sa part Goldman (2001) dans une étude empirique relative au mode de transfert du format du pays source à la Chine, prend en compte un échantillon multi format incluant un spécialiste du luxe, un supermarché, un centre commercial, un spécialiste textile, un grand magasin, un magasin populaire, un hypermarché, et un magasin club entrepôt.

Finalement nous retenons pour notre part comme critère de sélection de notre échantillon celui de l'importance de la présence des enseignes internationales dans les domaines d'activité et dans les formats présents en Chine (tableau 5.7).

Tableau 5.7 Regroupement des enseignes de distributeurs internationaux présentes en Chine en fonction de leurs domaines d'activités

Domaine d'activité	Nombre d'enseignes	Poids
Alimentaire	10	6,58%
Non- alimentaire	105	69,08%
Mixte (Alimentaire+Non alimentaire)	23	15,13%
Service	14	9,21%
Total	152	100%

Considérant que la catégorie « non- alimentaire » se compose d'activités diverses, nous affinons notre catégorisation sur les enseignes dans ce domaine par le tableau 5.8.

Tableau 5.8 Regroupement des enseignes de distributeurs internationaux présentes en Chine dans le domaine non alimentaire en fonction des univers de marchandises

Catégories d'enseignes non alimentaires	Nombre d'enseignes	Poids
Décoration	4	3,81%
Textile et accessoire	46	43,81%
Beauté et santé	10	9,52%
électronique et électroménager	2	1,90%
Luxe	18	17,14%
Culture	1	0,95%
Sport	9	8,57%
Marchandises générales (« GMS »)	15	14,30%
Total	105	100%

Ensuite, nous regroupons ces 152 enseignes en fonction des formats exploités en Chine (tableau 5.9).

Tableau 5.9 Regroupement des enseignes de distributeurs internationaux en fonction des formats exploités

Format	Nombre d'enseignes	Poids
Hypermarché	11	7,24%
Supermarché	8	5,26%
Grand Magasin	12	7,89%
Magasin Populaire	1	0,66%
Spécialiste	90	59,21%
« Cash & Carry »	1	0,66%
« Warehouse Club »	2	1,32%
« Convenience Store »	7	4,61%
Centre Commercial	5	3,29%
Discount	2	1,32%
Néo restauration	13	8,54%
Total	152	100%

En fonction de leur forte représentativité parmi les 152 enseignes étudiées, nous retiendrons les formats et domaines d'activités suivants, comme les plus intéressants pour notre recherche :

Hypermarché, Supermarché, Grand Magasin, Spécialiste (Décoration, Textile et accessoires, Beauté et Santé, de luxe et de sport), « Convenience Store », Centre commercial, « Cash & Carry »⁷² et néo restauration.

1.2.2. Niveau de contrôle du groupe sur la filiale de l'enseigne

Dans le domaine de l'internationalisation de la distribution, Dawson (1994) prend en compte le niveau de contrôle du groupe sur la filiale de l'enseigne comme l'un des

⁷² Même s'il n'y a qu'une seule enseigne (METRO) qui représente le format « Cash&Carry » en Chine, nous le retenons dans notre échantillon en raison de son importance dans la distribution chinoise par rapport aux autres, de sa représentativité théorique et de son fonctionnement de l'étalonnage pour les autres enseignes.

facteurs clés caractérisant les opérations internationales du distributeur. Ce facteur reflète la structure de prise de décision du distributeur international, qui peut être centralisée au niveau de la maison mère, ou déléguée aux filiales opérant dans le pays d'accueil.

Selon la littérature existante, ce facteur peut influencer la stratégie d'adaptation ou de standardisation choisie par le distributeur international. Dans une étude de cas portant sur IKEA, Martenson (1987) affirme qu'une structure de prise de décision centralisée implique une plus grande standardisation de l'offre de l'enseigne à travers le monde, les décideurs de la maison mère étant plus éloignés des différents marchés étrangers. De ce fait, les caractéristiques spécifiques prévalant sur chaque marché hôte influencent moins les décisions marketing ou de stratégie de distribution. Ces conclusions sont reprises par Treadgold et Ashley (1991).

Par ailleurs, la littérature suggère que le processus de prise de décision est un facteur clé pour évaluer la performance du distributeur sur les marchés étrangers en rapport avec le degré d'adaptation de l'offre de l'enseigne. La structure de prise de décision est également importante pour évaluer le degré de distance perçue entre la maison mère et les marchés étrangers. Par exemple chez Toys "R" Us, on reconnaît le rôle important du management local dans l'élaboration de la stratégie de la filiale sur les marchés étrangers. Le Directeur général de chaque filiale étrangère de Toys "R" Us doit d'ailleurs obligatoirement disposer d'une expérience en distribution (Tordjman, 1994). Une structure de prise de décision décentralisée permet de réduire, tant la distance perçue entre la maison mère et les marchés étrangers que le possible effet négatif des différences culturelles et commerciales sur la performance de la filiale d'enseigne, ceci grâce à une meilleure compréhension du marché d'accueil (Crosby, et al., 1990).

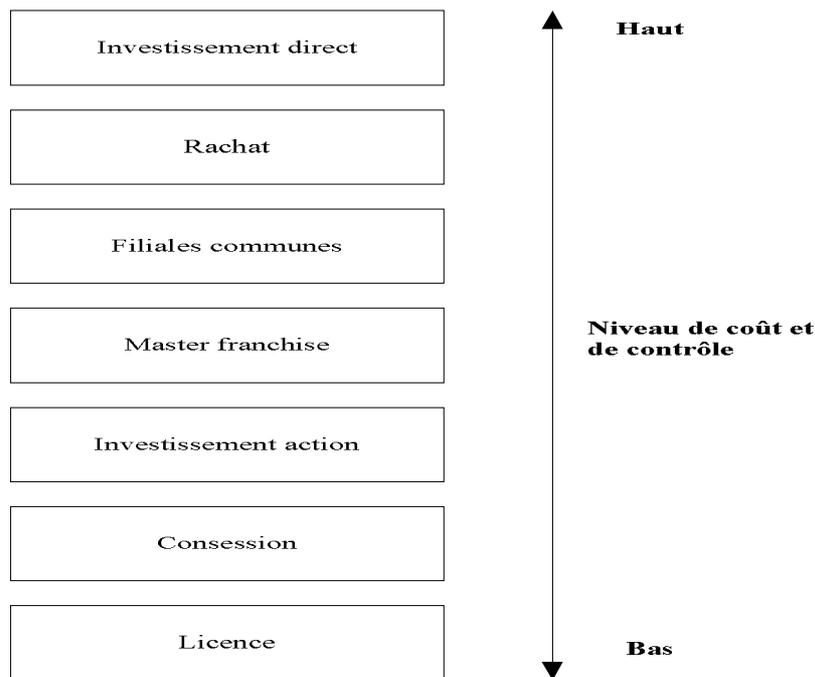
Du fait du lien étroit existant entre les structures de décision et les variables figurant dans le modèle de Morgan, les enseignes retenues dans notre échantillon doivent

prendre en compte le degré de centralisation ou de décentralisation des filiales par rapport à la maison mère.

1.2.3. Mode d'entrée de l'enseigne

Après avoir déterminé le pays où l'entreprise de distribution compte s'établir, il faut décider du mode d'entrée souhaité (Neil A. Morgan, Anderson et Mittal, 2005). Les options potentielles différentes en fonction du niveau de coût et de contrôle sont résumées par Dawson (1994) et McGoldrick (1995) (figure 5.3).

Figure 5.3 Mécanisme du mode d'entrée



Source : Adapté de Dawson (1994) et McGoldrick (1995)

Une fois le mode d'entrée choisi, le niveau du contrôle de la maison mère sur l'entreprise à l'étranger est pour une large part déterminé. Ce qui va évidemment influencer la stratégie choisie par la filiale étrangère et sa performance (Gielens et Dekimpe, 2001).

Les modes d'entrée choisis par les distributeurs internationaux sur le marché Chinois sont divers.

Jusqu'au 11 décembre 2004, le gouvernement chinois exigeait que tout distributeur entrant crée une filiale commune avec un acteur local, ce qui a rendu ce mode d'entrée dominant. Afin de réduire le niveau de risque, et pour ne pas perdre la fenêtre stratégique d'entrée sur le marché chinois, certains distributeurs utilisent dès cette époque d'autres modes d'entrée, comme la licence (enseigne PARKSON), la master franchise (par exemple l'enseigne SOGO), la prise de participation etc. Même si ces derniers sont alors considérés comme illégaux, les distributeurs ne sont pas sanctionnés par le gouvernement chinois.

Depuis le 11 décembre 2004, il n'y a plus de limite à l'investissement étranger en Chine dans le domaine de la distribution. Les modes d'entrée choisis par les nouveaux entrants sont le plus souvent le rachat ou l'investissement direct sous forme de filiale à 100%. En effet, sur les 59 nouveaux entrants acceptés par le gouvernement chinois de janvier à juin 2005, 38 ont choisi l'investissement direct, soit plus des deux tiers des entrants.

Considérant les modes d'entrée représentatifs des 152 enseignes définis précédemment, nous avons retenu la filiale commune, l'investissement direct, le rachat, en master franchise ou en licence pour le reste de notre recherche.

1.2.4. Ordre d'entrée de l'enseigne

Une abondante littérature illustre l'impact positif de la stratégie du premier entrant sur la performance subséquente (par exemple, Kalyanaram, Robinson et Urban (1995)). Cependant, la plupart de ces travaux concernent le domaine industriel. Au cours de ces dernières années, des chercheurs ont commencé à étudier le phénomène du premier entrant dans le secteur des services (Calantone, et al., 1996) ou plus précisément dans la distribution (Dupuis et Fournioux, 2005; Gielens et Dekimpe, 2001).

La littérature existante, établit l'influence positive de la stratégie de premier entrant sur l'avantage concurrentiel et la performance du distributeur. Par exemple Carrefour au Brésil et à Taiwan, grâce à son entrée précoce, a pu, d'une part limiter l'implantation des autres distributeurs internationaux sur les mêmes marchés et acquérir de meilleures localisations et, d'autre part, devenir la référence du format hypermarché pour les consommateurs locaux.

En revanche, les chercheurs démontrent que si le distributeur international a mal choisi le pays cible, par exemple du point de vue de l'acceptabilité du format par le marché local, la stratégie de « first mover » entraîne un échec. Ainsi, Ahold sur les marchés d'Europe centrale, la Fnac et les Galeries Lafayette à Berlin et Auchan en Argentine, sont des cas d'échecs en partie en raison de la stratégie de premier entrant sur un marché mal choisi.

L'ordre d'entrée de l'enseigne sur un marché cible est un facteur important qui peut influencer, positivement ou négativement, son avantage concurrentiel et sa performance. C'est pourquoi la diversité en termes d'ordre d'entrée est retenue comme critère de sélection.

Considérant les différentes phases des investissements étrangers dans la distribution chinoise (tableau 5.10- 5.11), l'ordre d'entrée des enseignes est repéré par quatre périodes : de 1992 à 1995, de 1995 à 1999, de 1999 à 2001, depuis 2001.

Tableau 5.10 Phases de développement des investissements étrangers dans la distribution chinoise

Phase	Période	Environnement juridique concernant l'investissement étranger en distribution
Phase de test	1992-1995	<p>En juillet 1992, le gouvernement chinois procède à des expérimentations en autorisant les investissements étrangers dans six villes (Beijing, Shanghai, Tianjin, Guangzhou, Dalian et Qingdao) et dans cinq zones économiques spéciales (Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen et Hainan) sous les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque ville ou zone économique spéciale a l'autorisation d'accueillir une ou deux entreprises étrangères. Shanghai peut exceptionnellement en accueillir quatre ; • Les distributeurs étrangers ont l'obligation de trouver des partenaires chinois sous forme de filiale commune dans laquelle leur part ne peut dépasser pas 50%, ou sous forme d'alliance stratégique ; • Le permis d'établissement du distributeur étranger est exclusivement délivré par le gouvernement central, le gouvernement régional n'ayant aucun de droit dans ce domaine; • Les opérations de distributeur étranger se limitent aux activités de vente au détail. Les activités de vente en gros leur sont interdites; • Le distributeur étranger se voit accorder l'autonomie d'importation et d'exportation des marchandises vendues dans ses magasins. Cependant, la valeur des importations ne doit pas excéder 30% de son chiffre d'affaires annuel.
Phase de démarrage	1995-1999	<p>En octobre 1995, le gouvernement chinois autorise Beijing à conduire des expériences sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une filiale commune entre un distributeur étranger et une firme chinoise pour ouvrir une chaîne de magasins ; et non plus un point de vente unique • Permettre à l'investissement étranger d'intervenir dans le domaine de la vente en gros ; • Permettre à l'investissement étranger de commercialiser tant des marchandises générales que de l'alimentation • Exiger de tout investisseur étranger qu'il trouve un partenaire chinois devant détenir la majorité des parts de la filiale commune.

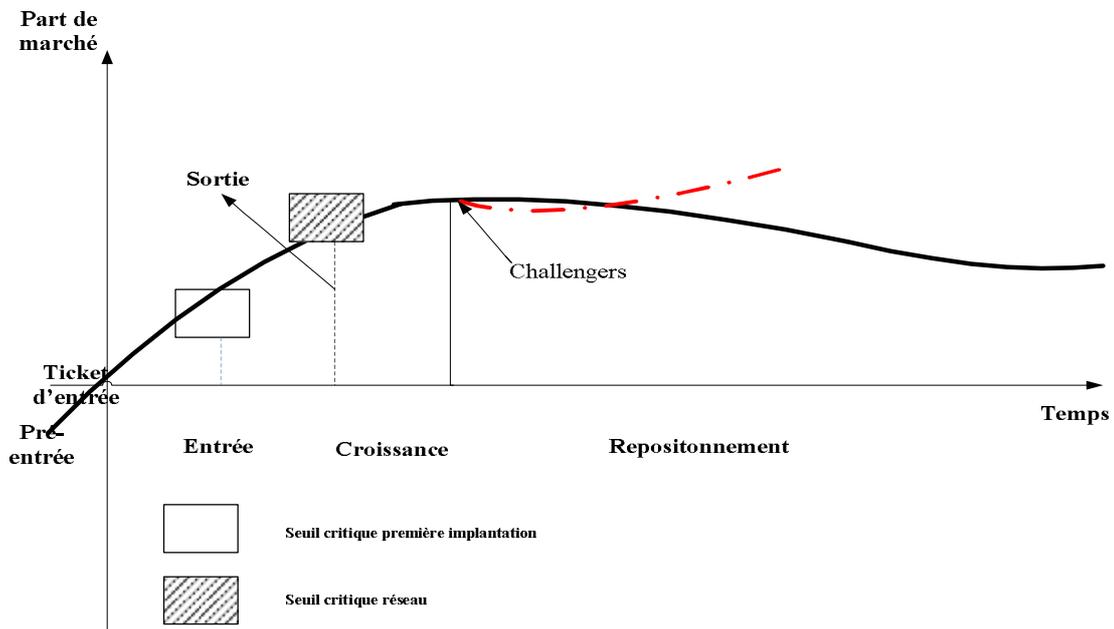
Tableau 5.11 Différentes phases du développement des investissements étrangers dans le domaine de la distribution en Chine

Phase	Période	Environnement juridique concernant l'investissement étranger en distribution
Phase de développement	1999-2001	<p>En juin 1999, le gouvernement chinois favorise davantage l'investissement étranger dans le domaine de la distribution par l'entrée en vigueur de nouvelles politiques exposées ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoriser l'investissement étranger dans le domaine de la distribution sur l'ensemble du territoire chinois ; • Toute filiale commune entre un distributeur étranger et une firme chinoise est autorisée à exercer ses activités tant dans le domaine de la vente en gros que dans la vente au détail ; • Le permis d'établissement d'une filiale commune dans le domaine de la distribution est délivré prioritairement aux distributeurs internationaux disposant d'importants capitaux d'une bonne expérience de gestion et des techniques avancées de marketing, des réseaux de vente internationaux, une bonne réputation, une bonne performance de groupe, etc. • Des politiques favorables aux investissements étrangers dans les zones de l'Ouest de la Chine sont développées ; • La part détenue par l'investissement étranger dans la filiale commune peut aller au-delà de 50%, jusqu'à 65% maximum.
Phase de croissance rapide	2001-Aujourd'hui	<p>En 2001, la Chine entre à l'OMC. Par son adhésion, elle s'engage à ouvrir totalement son marché dans les trois ans, ce qui incite les distributeurs internationaux à accélérer leur développement en Chine.</p> <p>A partir de décembre 2004, le marché chinois est officiellement et totalement ouvert. L'investissement étranger dans le domaine de la distribution est de ce fait entré dans une phase de croissance rapide.</p>

1.2.5. Phase d'entrée de l'enseigne

Selon la proposition de Dupuis et Fournioux (2005), le cycle de vie internationale d'une enseigne sur un marché étranger peut être découpé en quatre phases : la phase de pré-entrée, la phase d'entrée, la phase de croissance et la phase de repositionnement⁷³ (figure 5.4).

Figure 5.4 Cycle de vie d'une enseigne internationale



Source : Dupuis et Fournioux (2005)

- La phase de pré-entrée, ou phase préparatoire, comporte une série de choix et de décisions à prendre : processus de choix des pays d'accueil, études de marché et de l'environnement, choix du concept à exporter et de son adaptation prévisionnelle, choix du mode et du moment d'entrée.
- La phase d'entrée suppose la recherche d'un partenaire éventuel, le choix du lieu de première implantation, le lancement du concept et les premières corrections face aux réactions du marché. A l'issue de cette phase, la décision peut être prise, soit d'un retrait en cas d'échec, soit d'une extension du réseau en cas de succès.

⁷³ La définition de ces quatre phases du cycle de vie internationale d'une enseigne est adaptée de (Dioux et Dupuis, 2005).

- La phase de croissance repose sur la rentabilisation de la première implantation ou d'un premier réseau ; elle est marquée par un plan de couverture du territoire et l'implantation d'une logistique pays (parfois de groupes de pays).
- La phase de repositionnement intervient lorsque le réseau est parvenu à maturité avec une croissance moindre ou nulle et l'arrivée de challengers locaux ou internationaux. Cette phase devrait être logiquement anticipée par un repositionnement total de l'enseigne et/ou la mise en place d'une stratégie multi-concepts ou multi-canaux.

Chaque phase lie des pré-requis et des indicateurs de mesure de la performance différents (tableau 5.12).

Tableau 5.12 Pré-requis et seuils critiques de chaque phase du cycle de vie internationale d'une enseigne

	Pré requis	Seuils critiques
Pré-entrée	Concept fort sur le marché domestique Valeur ajoutée internationale	Taille du réseau et rentabilité sur le marché domestique Taille du marché cible
Entrée	Valeur ajoutée dans le pays cible	Acceptabilité, rentabilité et adaptation de la première implantation dans le pays cible
Croissance	Capacité à figurer parmi les leaders dans le pays cible	Taille critique du réseau Rentabilisation du réseau
Repositionnement	Capacité à renouveler le concept et/ou développer une stratégie multi-formats, multi-canaux, multi-structures	Rapidité de test et de généralisation du format renouvelé sur l'ensemble du territoire du pays cible

Source : Dupuis et Fournioux (2005)

Notre recherche se concentrant sur l'étude du mécanisme de succès ou d'échec de la filiale d'enseigne du distributeur international, nous éliminons les enseignes en phase de pré-entrée ou d'entrée sur le marché chinois pour ne retenir que celles qui se

situent dans la phase de croissance ou de repositionnement.

1.2.6. Taille du groupe

La taille du groupe est souvent prise en considération par la littérature existante dans le modèle d'analyse de l'internationalisation de la firme (S. T. Cavusgil, 1982; Johanson et Vahlne, 1990; Rosson et Stanley, 1987). Les résultats de la recherche théorique et empirique établissent que plus la firme est grande, plus elle aura tendance à s'engager dans des activités internationales parce qu'elle peut absorber plus facilement les risques et disposer de davantage de ressources sur le nouveau marché étranger. En outre, Mascarenhas (1992) et Tan et Vertinsky (1996) avancent que plus la firme est grande, meilleure est sa performance potentielle sur le marché international ; sa taille lui permet de réaliser des économies d'échelle et de profiter de synergies avec ses fournisseurs, de sorte qu'elle peut détenir un pouvoir de marché supérieur lui permettant de mieux construire son offre commerciale.

L'influence positive de la taille du groupe sur la possibilité d'engagement dans les activités internationales et la performance de sa filiale étrangère a été également vérifiée empiriquement par Gielens et Dekimpe (2001) et Vida et al., (2006). D'après eux, ce facteur peut être mesuré par le chiffre d'affaires du groupe et le nombre d'employés à temps plein.

Dans notre recherche, des enseignes de tailles diverses ont été retenues.

1.2.7. Structure du capital du groupe d'appartenance de l'enseigne

L'impact de la structure du capital sur les stratégies choisies et sur la performance des filiales étrangères au cours du processus d'internationalisation est traité par des

recherches récentes (Burt, et al., 2003; Dupuis et Fournioux, 2005; Gleason, Mathur et Mathur, 2000; Milgrom et Roberts, 1990).

La structure du capital de la firme est définie comme l'ensemble des sources de financement de l'entreprise. Les distributeurs peuvent être, de ce point de vue, classés en deux grands types : les entreprises cotées en bourse versus les entreprises non cotées.

En premier lieu, les entreprises cotées en bourse, par exemple CARREFOUR, TESCO, etc., sont peut être moins disposées à accepter un risque, et finalement moins capables de le subir, qu'une entreprise privée comme Auchan (Milgrom et Roberts, 1990). Burt, et al., (2003) et Crosby, et al., (1990) l'expliquent par le fait que l'entreprise cotée en bourse fait face à une pression plus grande de ses actionnaires pour fournir des retours sur investissement sur une période plus courte que l'entreprise non cotée en bourse. Sous ce rapport, l'entreprise non cotée en bourse a plus de capacité à se concentrer sur la réalisation de retours sur investissement à long terme.

En second lieu, la stratégie financière de l'entreprise non cotée est normalement plus conservatrice que celle qui est cotée en bourse. Ceci peut être mesuré par les différences de durée de la phase de pré-entrée sur un marché étranger. Ainsi, pour Auchan, il faut en moyenne deux ans pour entrer dans un nouveau pays. A contrario, chez Carrefour, la durée moyenne de la phase de pré-entrée est réduite à six mois (Milgrom et Roberts, 1990).

La différence de structure du capital du groupe de l'enseigne est donc prise ne compte dans notre échantillon qui comptera autant de groupes d'enseignes cotés en bourse que des groupes non cotés.

1.2.8. Distance physique et distance culturelle entre le pays source et le pays cible

Le rôle de la distance physique et de la distance culturelle entre le pays source et le pays cible est largement discuté dans la littérature, tant dans le domaine industriel que dans la distribution.

Plus grande est la distance culturelle entre le pays source et le pays cible, plus important est le coût de coordination et plus faible est le bénéfice des économies d'échelle obtenu. Autrement dit, cette distance peut influencer : la stratégie choisie par le distributeur international (par exemple le pays privilégié pour entrer et le niveau d'adaptation du concept d'enseigne) (Luca Pellegrini, 1994; A. D. Treadgold et Davies, 1988), les avantages concurrentiels réalisés (Dupuis et Prime, 1996) et la performance de la filiale étrangère du pays cible (Crosby, et al., 1990). Ceci peut s'expliquer par deux considérations :

La première a trait à la distance culturelle. Comme les compétences-clés (les routines et les répertoires, etc. qui peuvent produire les avantages concurrentiels de la firme) sont enracinées dans la culture nationale, la distance culturelle soumet le distributeur international à la difficulté du transfert direct de ses compétences-clés du pays source au pays cible (Gielens et Dekimpe, 2001; Hofstede, Neuijen, Ohavy, Daval et Sanders, 1990). De plus, Pellegrini (1994) souligne l'impact de la culture nationale sur les comportements d'achat et de consommation, d'où la préférence du distributeur pour se développer dans un pays similaire à son pays d'origine, en terme de culture (Dionosio et Tordjman, 1991; A. D. Treadgold et Davies, 1988). La distance culturelle l'oblige à modifier son offre de distribution afin de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux du pays cible.

La deuxième concerne la distance physique. La proximité peut baisser le coût de

coopération managériale et dégager plus de bénéfices en termes d'économies d'échelle du fait de la standardisation des activités de marketing (Gielens et Dekimpe, 2001).

Dans notre recherche où le pays d'accueil est fixe : la Chine, la distance physique et la distance culturelle ne seront déterminées que par le pays d'origine. Les pays d'origine appartiennent principalement aux continents asiatique, européen et américain, ce qui est conforme à la représentativité en terme de pays d'origine des 152 enseignes retenues.

Tenant compte des critères exposés ci-dessus, nous avons sélectionné 121 enseignes parmi les 152 ayant à la fois des caractéristiques communes (afin de pouvoir faire partie de l'échantillon théorique) et des caractéristiques distinctives (afin de permettre la comparaison et la répétition) et avons construit notre échantillon initial.

SECTION 2- COLLECTE DES DONNÉES

La GT n'impose aucune méthode de collecte des données particulière. En revanche, elle encourage le chercheur à utiliser des sources multiples de données à l'égard d'un même phénomène, selon différentes méthodes (Pandit, 1996).

Selon Glaser et Strauss (1967) p.65 :« *Dans le processus de l'échantillonnage théorique, aucun type de données et aucune technique de collecte des données ne sont nécessairement appropriés. La réunion de différents types de données confère à l'analyste des points de vue différents à partir desquels il peut comprendre une catégorie et en développer les propriétés. Ces différents points de vue sont appelés par nous « les tranches de données ». Bien que le chercheur utilise souvent une technique principale de collecte de données, l'échantillonnage théorique pour saturer une catégorie exige une investigation à multiples facettes, dans lesquelles il n'y pas de limites pour les techniques de collecte de données, pour la méthode que les chercheurs utilisent et pour les types de données demandés. »*

Selon Eisenhardt (1989) p.538 : « *la GT peut s'appuyer uniquement sur des données qualitatives, des données quantitatives ou les deux à la fois,... De plus, la combinaison de différents types de données produit un meilleur résultat que seulement un ou deux. »*

En bref, les types de données autorisées dans la GT peuvent consister en données primaires et en données secondaires (par exemple un rapport annuel d'entreprise, une publication statistique, une publication académique, etc.). Les méthodes de collecte de données sont aussi diversifiées : entretien, enquête, expérimentation, étude de cas, focus group, etc. En fait, la combinaison de différents types de données et de différentes méthodes de collecte de données peut renforcer la construction de la validité et de la fiabilité de la recherche (Glaser, 1978).

Par rapport à l'objectif et à la question de notre recherche, nous décidons d'utiliser l'entretien en profondeur auprès de dirigeants des enseignes listées dans l'échantillon initial comme méthode principale de collecte des données primaires. Les données secondaires sont aussi appliquées dans notre recherche, et comprennent le rapport d'entreprise, le journal, la publication gouvernementale et surtout la littérature existante. Ces données secondaires jouent deux rôles dans notre recherche : d'une part, elles deviennent des objets de comparaisons constantes au cours de l'analyse des données primaires collectées par les entretiens en profondeur ; d'autre part, elles nous aident à préciser le guide d'entretien pour s'adapter à chaque enseigne.

Dans ce paragraphe, nous justifierons, en premier lieu, la pertinence du choix de la méthode d'entretiens en profondeur auprès de dirigeants des enseignes comme méthode principale de collecte de données. En second lieu, nous présenterons sa mise en œuvre concrète.

2.1. Choix de la méthode d'entretiens en profondeur

La GT n'impose pas de méthode de collecte des données. Néanmoins, les méthodes traditionnelles en recherche qualitative en marketing sont l'entretien de groupe, l'entretien individuel, l'observation et les techniques projectives (Churchill et Lacobucci, 2005). Le tableau 5.13 analyse l'intérêt et les limites de ces différentes méthodes, au regard des objectifs et de la question de notre recherche.

Tableau 5.13 Intérêt et limites des méthodes de collecte de données en recherche qualitative pour notre recherche

Méthode de recueil des données	Intérêts de la méthode au regard des objectifs et de la question de recherche	Limites de la méthode au regard des objectifs et de la question de recherche
Entretien de groupe	Situation d'interaction entre les dirigeants des filiales d'enseigne en Chine, pouvant susciter le débat par la confrontation des choix stratégiques.	Réticence des interlocuteurs à discuter d'un sujet confidentiel à propos de leurs compétences-clés et stratégiques devant des confrères; Grande difficulté à trouver un créneau commun d'entretien ; Non adapté pour recueillir le point de vue individuel détaillé de chacun sur les activités de sa filiale en Chine
Entretien individuel	Discussion en profondeur des activités réalisées et des stratégies choisies et des raisons de ces choix ; Interrogation sur les choix stratégiques en toute confidentialité ; Recueil de plusieurs visions sans influence du discours d'autres acteurs.	Difficulté à obtenir des entretiens auprès de dirigeants très occupés.
Observation	Étude longitudinale en contexte d'un processus de construction et de modification des compétences-clés d'une filiale d'enseigne en Chine.	Temps d'observation nécessaire non compatible avec le temps de la recherche ; Conditions matérielles d'observation difficiles (par exemple réalisation d'un stage dans différents départements fonctionnels au sein d'une filiale d'enseigne en Chine avec une durée assez longue).
Techniques projectives		Technique peu adaptée à une population d'experts.

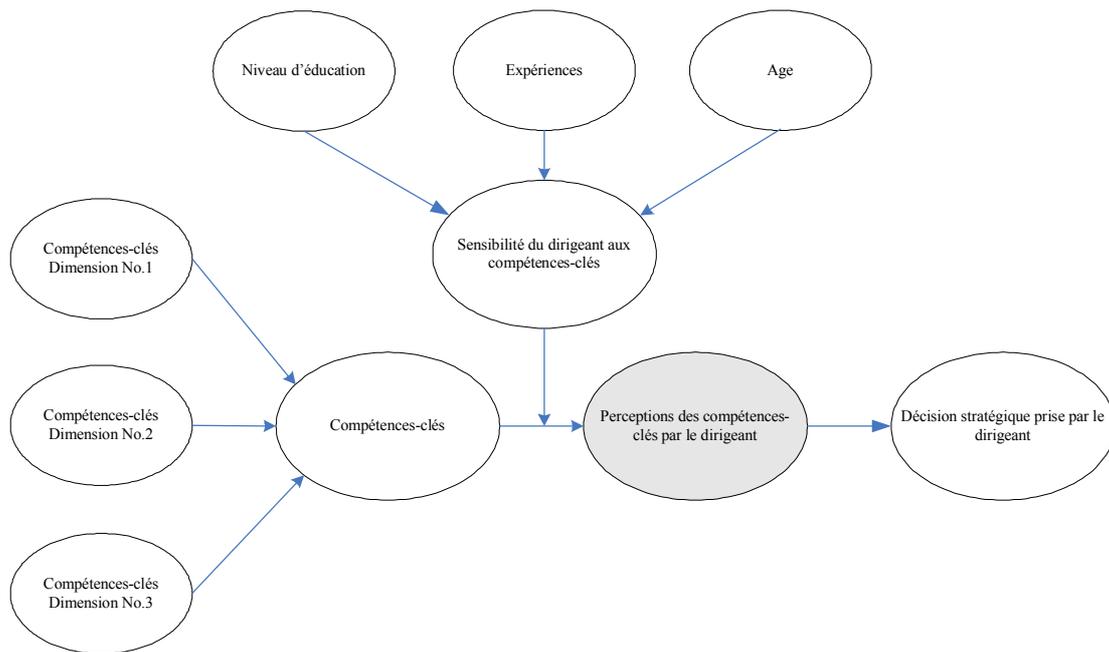
Source : Adapté de Churchill et Lacobucci (2005)

Selon l'analyse ci-dessus, nous pouvons conclure que les méthodes d'entretien de groupe, d'observation et de techniques projectives sont inadéquates par rapport aux conditions rencontrées et aux objectifs poursuivis dans notre recherche. La méthode de l'entretien individuel présente en revanche différentes caractéristiques intéressantes qui justifient le choix de cet outil. Celui-ci est particulièrement adapté à l'étude de la perception d'une expérience précise par ceux qui en ont été acteurs ou témoins (Nils et Rimé, 2003) ; son atout principal réside dans la profondeur des contenus recueillis, dans le respect des cadres de référence des interlocuteurs. L'entretien se déroule dans un contexte interactif où le répondant, par son discours, livre son interprétation d'une expérience. L'enquêteur, par ses questions et réactions, s'attache à rendre l'expression du discours plus aisée et à amener l'interlocuteur à des réflexions plus profondes. L'intérêt du contenu des discours réside dans leurs renvois, directs ou indirects, à des éléments analytiques concernant l'objet de la recherche. Des questions analogues sont ainsi posées à des personnes différentes en vue d'intégrer leurs données (Nils et Rimé, 2003). Fondée sur la pratique d'un questionnement, l'entretien individuel peut être de deux types, selon l'attitude plus ou moins marquée de non directivité vis-à-vis du répondant : entretien non-directif avec un thème général défini sans orientation ultérieure du propos par l'interviewer, ou entretien semi-directif, dit aussi centré, utilisant un guide structuré pour aborder différents thèmes. Les points d'investigation précis dégagés de l'étude de la littérature - dimensions des compétences-clés de l'enseigne, déterminants de la performance d'une filiale étrangère de l'enseigne - conduisent à privilégier l'entretien individuel semi-directif. Au cours de l'interview, une série de points relatifs au sujet étudié est développée : après une amorce initiale, les questions sont librement posées sans ordre particulier ni formulation rigoureuse, les réponses du participant constituant la base pour les questions suivantes. La structure globale de chaque interview est donc différente.

Par rapport aux objectifs et à la question de notre recherche, les personnes interviewées doivent être définies comme les acteurs au sein de la filiale étrangère d'enseigne présente en Chine impliqués dans la prise de décision stratégique de la

filiale, dont le mécanisme est illustré par la figure 5.5. En conséquence, les dirigeants (Président, vice-président, Directeur général ou cadres dirigeants) des filiales étrangères d'enseigne sont inclus dans notre recherche.

Figure 5.5 Des compétences-clés à la stratégie de la firme : rôle de la perception des dirigeants



Source : Adapté de Dow et Karunaratna (2006) et Snow et Hrebiniak (1980)

2.3. Mise en œuvre pratique de la méthode

Dans la logique de la méthodologie définie précédemment, la technique d'entretien proposée par McCracken (1988) a été utilisée pour recueillir les données. Si l'entretien est souvent un outil puissant, il demande rigueur dans la préparation et professionnalisme dans la réalisation (Nils et Rimé, 2003).

2.2.1. Élaboration du guide et déroulement des entretiens

La préparation des entretiens passe tout d'abord par la réalisation d'un guide d'entretien qui remplit deux fonctions principales : d'une part, centrer les propos sur les thématiques de recherche retenues et, d'autre part, faciliter les échanges entre enquêteur et répondant (Blanchet, 2000). Les entretiens sont conçus pour recueillir des souvenirs autobiographiques d'expériences personnelles des informateurs-clés rattachés au développement et aux activités réalisées par leurs filiales ou par leurs concurrents en Chine. Bien que de tels souvenirs ne représentent pas nécessairement ce qui s'est réellement passé, ils peuvent indiquer le sens des expériences personnelles du répondant (Brewer, 1986; Conway, 1990) et influencer leurs comportements futurs dans la mesure où l'homme prend souvent une décision sur la base de ce qu'il a mémorisé d'une expérience et non sur ce qui s'est réellement passé (Gardial, Clemons, Woodruff, Schumann et Burns, 1994).

Suivant la GT, le guide d'entretien n'est pas fixé préalablement, il sera modifié sur la base de l'analyse des données collectées précédemment (Flint, et al., 2005; Neil A. Morgan, et al., 2005). Un exemple du guide d'entretien initial élaboré à partir de la littérature existante est présenté en annexe 1. Il est classiquement structuré en trois parties.

Trois versions (française, chinoise et anglaise) du guide d'entretien sont utilisées au cours des interviews, selon le pays d'origine du répondant. La traduction initiale des entretiens est effectuée par nos soins. Chaque version a cependant été vérifiée par un expert académique ou praticien de la langue maternelle du répondant.

La consigne initiale est rédigée avec une attention particulière afin de ne pas influencer le discours du répondant. Elle est large – l'internationalisation de l'enseigne – et personnalisée, afin d'inciter le répondant à développer un discours personnel, non un point de vue stéréotypé sur les compétences-clés de l'enseigne.

Une partie introductive reprend synthétiquement le contrat défini lors de la prise de

contact et constitue ainsi la base commune des premiers échanges.

Le cœur de l'entretien est constitué d'une liste des thématiques à aborder par rapport aux objectifs de la recherche, divisée en trois sous-parties :

- La première sous-partie est consacrée au véritable sujet de l'étude. Tout d'abord il est demandé aux participants de présenter l'environnement de la distribution en Chine, notamment dans le secteur d'activité de l'enseigne. Ensuite, les participants sont sollicités afin d'évaluer leurs avantages concurrentiels par rapport à leurs concurrents directs tels que définis par eux-mêmes. Il leur est, de plus, demandé de comparer leurs points forts et leurs points faibles avec leurs concurrents directs. Les indicateurs issus de la littérature existante sont utilisés pour aider les participants à identifier et évaluer le choix et la situation réelle de leurs filiales. Enfin, il est demandé aux répondants de présenter leurs stratégies d'adaptation et de standardisation, ainsi que les stratégies de compétition choisies par leurs filiales en Chine et les raisons qui ont donné lieu à de tels choix.
- La deuxième sous-partie a pour but d'identifier les différentes dimensions des compétences-clés de l'enseigne. Il est demandé aux répondants de décrire comment leur enseigne peut créer de la valeur pour leurs consommateurs et faire mieux que leurs concurrents directs. Il leur est demandé d'illustrer cette description par des exemples. Afin de faciliter ce processus, les participants sont sollicités pour décrire les activités de leurs filiales selon les différents aspects définis dans la partie théorique de la recherche. Nous abordons cette phase de l'entretien avec tact afin d'obtenir les témoignages de manière souple et non directive, sans influencer les répondants (McCracken, 1988).
- La troisième sous-partie concerne la mesure de la performance de la filiale d'enseigne. Il est demandé aux participants de répondre à un questionnaire dont les échelles sont définies selon les indicateurs de la performance d'enseigne introduits dans la partie théorique.
- En conclusion, l'enquêteur recueille des informations descriptives sur l'entreprise. Selon la littérature présentée ci-dessus, nous savons que neuf grands facteurs liés aux caractéristiques de la filiale ou du groupe d'enseigne ont un impact direct ou

indirect sur les relations entre les variables envisagées par notre recherche. Le guide d'entretien s'achève donc par une série de questions concernant la fonction des répondants et des informations sur l'enseigne.

Parallèlement à l'élaboration de ce guide, nous utilisons des sources secondaires (par exemple le site Internet officiel de l'enseigne, le journal diffusé dans les magasins, les publications officielles, etc.) ainsi que des éléments concernant l'historique de la filiale et du groupe d'enseigne recueillis préalablement à l'entretien. Ces sources secondaires nous aident parfois à identifier les informateurs-clés au sein de la filiale d'enseigne.

2.2.2. Prise de contact avec les informateurs-clés

Ce point est crucial car il s'agit d'aménager les conditions d'accès aux données en motivant les interlocuteurs à participer à la recherche. Nous avons été confrontés à une double difficulté dans cette démarche : la disponibilité très limitée des participants potentiels et la confidentialité du sujet. Eu égard aux objectifs de notre travail, les informateurs-clés sont les dirigeants qui prennent les décisions stratégiques de leurs filiales en Chine, avec les agendas chargés, les nombreuses sollicitations et les déplacements fréquents associés à ce type de fonction. Le contexte stratégique a renforcé la difficulté à obtenir l'accord des responsables du développement international des enseignes pour participer à l'étude. Dans ces conditions, obtenir la collaboration de distributeurs pour une interview d'environ une heure sur un sujet stratégique n'a pas été facile. Les prises de contact ont été soigneusement préparées, en axant l'argumentaire sur l'intérêt général de la recherche et les bénéfices que le futur participant pourrait en retirer.

Au total, vingt et un entretiens ont été réalisés, avec l'aide de relations officielles (par exemple la recommandation du Ministre du commerce de R.P. Chine, de l'Université

Tsinghua à Beijing et de l'association « Chain Store » à Beijing et à Shanghai, la visite des forums et des salons organisés par le gouvernement dans le domaine de la distribution, etc.) et de relations académiques (par exemple le réseau des professeurs de l'Université et des anciens élèves de l'Université Tsinghua, la recommandation d'amis, etc.). La période de recueil des données s'est étalée d'octobre 2004 à août 2007. Trois déplacements entre la Chine et la France et plusieurs déplacements entre différentes villes en Chine ont été effectués.

2.2.3. Les entretiens réalisés et les données collectées

Vingt et un dirigeants de filiales d'enseignes de distributeurs internationaux en Chine ont été interviewés. Les tableaux 5.14-5.16, ci-après, détaillent le profil des entreprises participantes.

Cet échantillon final est constitué d'enseignes de distributeurs internationaux dans des domaines d'activités variés, comme l'alimentation, le non alimentaire spécialisé (décoration, textile et accessoires, beauté et santé, produits de luxe et articles de sport) et mixte (alimentaire et non alimentaire). Les formats exploités par ces enseignes sont aussi très divers : hypermarché, supermarché, grand magasin, spécialiste, « convenience store », centre commercial, « Cash & Carry » et restauration.

La taille du groupe de l'enseigne varie en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés. La structure de prise de décision du groupe de l'enseigne est centralisée ou décentralisée. L'échantillon comporte des entreprises cotées et non cotées en bourse.

L'entrée de ces enseignes sur le marché chinois s'étend des années 1992 à 2004. Les modes d'entrée sont divers, incluant la filiale commune, l'investissement direct, le rachat, la master franchise ou licence. Au moment de la collecte des données ces

enseignes se situent toutes dans la phase de croissance ou de repositionnement. Les pays d'origine sont variés, sur trois continents : l'Asie, l'Europe et l'Amérique.

Tableau 5.14 Profil de l'échantillon final retenu

Participants	Enseigne	Secteur d'activité	Format	CA	Nombre d'employés	Niveau du contrôle	Structure	Mode d'entrée	Année d'entrée	Phase d'entrée	Pays d'origine
Kim, COO de la filiale de la région nord, 57 ans	PARKSON	Non alimentaire (marchandises générales)	Grand Magasin	2 664	29 883	Décentralisé	Cotée	Filiale commune	1994	Croissance	Malaisie
Bo, Directeur administratif, 48 ans	CARREFOUR	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Hypermarché	72 600	430 000	Décentralisé	Cotée	Filiale commune	1995	Repositionnement	France
Jean, Président de la filiale, 60 ans	CARREFOUR	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Hypermarché	72 600	430 000	Décentralisé	Cotée	Filiale commune	1995	Repositionnement	France
Jack, Directeur général de magasin à Shanghai, 35 ans	METRO	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Cash&Carry	6 000	270 000	Centralisé	Cotée	Filiale commune	1995	Croissance	Allemagne
Lu, Vice-président de la filiale, 58 ans	METRO	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Cash&Carry	6 000	270 000	Centralisé	Cotée	Filiale commune	1995	Croissance	Allemagne
Willis, Vice-président de la filiale, 67 ans	LOTUS	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Hypermarché	3 000	200 000	Décentralisé	Non cotée	Filiale commune	1997	Repositionnement	Thaïlande
Riddi, Président du groupe, 52 ans	LANE CRAWFORD	Non alimentaire (marchandises générales)	Grand Magasin	-	-	Décentralisé	Non cotée	Investissement direct et licence	2000	Croissance	Hongkong
Xavier, Directeur du développement Asie, 38 ans	MOTAGUT	Non alimentaire (spécialiste de textile)	spécialiste	22 ⁷⁴	35 ⁷⁵	Décentralisé	Non cotée	Master franchise	1971	Repositionnement	France

CA : CA du groupe (millions d'euros) ; **Nombre d'employés** : nombre d'employés du groupe (personnes) ; **Structure** : Structure du capital du groupe ; **Cotée** : cotée en bourse ; **Non cotée** : non cotée en bourse

⁷⁴ Nous n'avons trouvé que le chiffre d'affaires de la maison mère en France selon la base de données de KOMPASS.

⁷⁵ Nous n'avons trouvé que le nombre d'effectif au siège de l'entreprise en France selon la base de données de KOMPASS.

Tableau 5.15 Profil de l'échantillon final retenu

Participants	Enseigne	Secteur d'activité	Format	CA	Nombre d'employés	Niveau du contrôle	Structure	Mode d'entrée	Année d'entrée	Phase d'entrée	Pays d'origine
David, président de la filiale, 36 ans	B&Q	Non alimentaire (spécialiste de décoration)	spécialiste	12 753	70 000	Décentralisé	Cotée	Filiale commune+ investissement direct	1999	Croissance	Angleterre
Deng, directeur du développement de la filiale, 42 ans	DICOS	Néo restauration	Chaîne de restauration	1 700	6 000	Décentralisé	Cotée	Master franchise	1996	Repositionnement	Taiwan
Henry, directeur de la communication de la filiale, 45 ans	WAL-MART	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Centre commerciale	234 520	950 000	Centralisé	Cotée (DAIRY FARM)	Filiale commune	1996	Croissance	Etas-Unis
Li, vice-président de la filiale, 46 ans	7-ELEVEN	alimentaire	Convenience store	32 000	60 000	Décentralisé	Cotée	Filiale commune+Master franchise	1992	Croissance	Japon
Meng, Directeur de développement, 46 ans	WATSONS	Non alimentaire (Spécialiste de beauté)	spécialiste	4 100	98 000	Centralisé	Cotée	Filiale commune	1989	Repositionnement	Hongkong
Zheng, Directeur de communication, 55 ans	AUCHAN	Mixte (alimentaire+non alimentaire)	Hypermarché	35 000	170 000	Décentralisé	Non cotée	Filiale commune	1999	Croissance	France
Thierry, Président, 45 ans	SEPHORA	Non alimentaire (spécialiste de beauté)	spécialiste	15 306	-	Décentralisé	Cotée	Filiale commune	2005	Croissance	France
Heguo, Directeur de Marketing, 47 ans	SEPHORA	Non alimentaire (spécialiste de beauté)	spécialiste	15 306	-	Décentralisé	Cotée	Filiale commune	2005	Croissance	France

CA : CA du groupe (millions d'euros) ; **Nombre d'employés** : nombre d'employés du groupe (personnes) ; **Structure** : Structure du capital du groupe ; **Cotée** : cotée en bourse ; **Non cotée** : non cotée en bourse

Tableau 5.16 Profil de l'échantillon final retenu

Participants	Enseigne	Secteur d'activité	Format	CA	Nombre d'employés	Niveau du contrôle	Structure	Mode d'entrée	Année d'entrée	Phase d'entrée	Pays d'origine
Linda, Directeur administratif, 41 ans	IKEA	Non alimentaire (décoration)	spécialiste	14 800	90 000	Centralisé	Non cotée	Filiale commune	1998	Repositionnement	Suède
Shen, Président, 52 ans	ESPRIT	Non alimentaire (textile et accessoires)	spécialiste	2 964	9 617	Décentralisé	Cotée	Filiale commune+franchise	1992	Repositionnement	Allemagne
Paul, Président, 55 ans	ETAM	Non alimentaire (textile et accessoires)	spécialiste	960	16 683	Décentralisé	Cotée	Filiale	1995	Croissance	France
Zhao, Directrice de communication, 40 ans	DECATHLON	Non alimentaire (produit de sport)	spécialiste	3 430	26 000	Centralisé	Non cotée	Filiale commune	2003	Croissance	France
Jesus, Directeur de communication	ZARA	Non alimentaire (textile et accessoires)	spécialiste	8 196	69 240	Centralisé	Cotée	Filiale	2006	Croissance	Espagne

CA : CA du groupe (millions d'euros) ; **Nombre d'employés** : nombre d'employés du groupe (personnes) ; **Structure** : Structure du capital du groupe ; **Cotée** : cotée en bourse ; **Non cotée** : non cotée en bourse

Le style des entretiens est directement inspiré des conseils formulés dans la littérature (Nils et Rimé, 2003): une attitude empathique fondée sur une écoute attentive, respectueuse et neutre. Le but est d'établir une relation de confiance qui permette de recueillir des données fiables et valides. Les entretiens durent de 60 à 90 minutes. Chaque entretien a été enregistré numériquement, après autorisation de l'interviewé. Ensuite, il est transcrit textuellement dans les 24 heures par une étudiante de MBA à l'université de Tsinghua. Le texte final est vérifié par nous.

SECTION 3- ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

L'analyse et l'interprétation des entretiens sont réalisées selon les prescriptions de la GT (voir, par exemple Flint, et al., (2002) et Ulaga et Eggert (2006)), l'analyse des données devant commencer dès le recueil du premier élément. Le résultat de l'analyse des données précédentes conditionnera la collecte des données à venir (Corbin et Strauss, 1990). Le démarrage systématique et séquentiel des procédures de collecte et d'analyse des données permet de repérer tous les aspects pertinents du thème dès qu'ils sont perçus. En effet, grâce à l'activité simultanée de collecte de données et d'analyse, la GT constitue une méthode efficace pour découvrir la théorie enracinée dans son contexte (Glaser et Strauss, 1967).

Avant de commencer à analyser et interpréter des données collectées, nous introduirons l'unité d'analyse et justifierons l'utilisation du logiciel Atlas.ti dans notre recherche. Enfin notre travail d'analyse et d'interprétation des données sera illustré par des exemples.

3.1. Unité d'analyse

En fonction des objectifs de notre recherche, deux types d'unité d'analyse sont définis :

1) L'objectif principal est d'approfondir le concept de compétences-clés d'une enseigne et d'en identifier les dimensions. Les compétences-clés, considérées comme les manières de déployer des ressources de la firme, sont difficilement observables de l'extérieur. Il convient donc de définir des éléments observables permettant de les appréhender de manière indirecte. Rappelons ici la relation entre compétences-clés, activités et capacités distinctives de la firme exposées dans la partie théorique (figure 2.2).

2.2). Les compétences clés représentées par les activités de la firme sont celles qui lui permettent de faire mieux que ses concurrents ou de générer des valeurs perçues par les

consommateurs.

2) Le second objectif de cette recherche est d'étudier le lien entre les compétences-clés, la stratégie choisie et la performance de la filiale d'enseigne internationale en Chine. C'est pourquoi la seconde unité d'analyse est la filiale d'enseigne internationale.

3.2. Choix d'un logiciel pertinent

Avant les années 1980, la seule possibilité d'analyse informatisée permettant de traiter des données textuelles concernait l'analyse de contenu (Conrad et Reinhartz, 1984; Drass, 1989). A cette époque, les instruments de l'analyse qualitative se composaient surtout de ciseaux, de colle et de stylos multicolores. Les chercheurs, craignant un effet néfaste sur l'enquête qualitative, refusaient pour la plupart d'utiliser les systèmes d'analyse assistés par ordinateur⁷⁶, bien qu'une abondante littérature en recommandât l'usage, . Plus tard, les familles de logiciels sont devenues le sujet d'une controverse, sur le fait de savoir si ces systèmes facilitent vraiment l'analyse des données qualitatives au-delà d'une « production artisanale » (M. Miles et Huberman, 1994).

Notre revue de la littérature des « CAQDAS », nous conduit à admettre que les systèmes de logiciels disponibles ne sont que des outils, avec leurs qualités et leurs défauts. Le positionnement pertinent du chercheur à l'égard de tels outils est d'en reconnaître l'utilité dans la gestion systématique des données ; en revanche, leur mise en œuvre et la construction de la théorie demeure, en dernier ressort, de la responsabilité des chercheurs eux-mêmes (Barry, 1998).

Parmi les logiciels l'analyse des données qualitatives disponibles, deux logiciels : Atlas/ti et Nudist sont reconnus par les chercheurs (Barry, 1998; Weitzman et Miles, 1995) comme étant les plus pertinents pour effectuer le codage de nouvelles catégories et pour construire une théorie dans le cadre de la GT.

⁷⁶ Les anglophones nomment « systèmes d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur » (Computer Aided Qualitative Data Analysis Systems, CAQDAS) des logiciels reposant principalement sur les principes de la théorie enracinée (Dohan et Sanchez-Jankowski, 1998; M. Miles et Huberman, 1994).

Comparant ces deux logiciels, Barry (1998) formule des propositions (tableau 5.17) pour guider le choix des chercheurs, en fonction de leurs préférences et du niveau de complexité de leur projet de recherche.

Tableau 5.17 Critère de choix du logiciel

		Structure de logiciel préférée		
		Interconnexion visuelle/ Spatiale (S1)	Séquentielle/Structurée/ Verbale (S2)	Combinaison (S1+S2)
Type de projet	Simple	Atlas/ti	Atlas/ti ou Nudist	Nudist ou logiciel de réseau
	Complexe	Nudist et logiciel de réseau	Nudist	Nudist et logiciel de réseau

Source : Adapté de Barry (1998)

Selon la définition du niveau de complexité du projet de recherche proposé par Barry (1998)⁷⁷, notre projet de recherche peut être considéré comme un projet simple (répondants homogènes : des dirigeants de filiales d'enseigne, une taille d'échantillon relativement réduite : vingt un entretiens réalisés, le mode de collecte des données : entretiens en profondeur, etc.). Par ailleurs, nous préférons utiliser un logiciel avec structure interconnectée, visuelle et spatiale. Ce type de logiciel permet de traiter les données plus intuitivement et aisément. C'est pourquoi nous avons retenu le logiciel Atlas/ti.

3.3. Prise de note, Codage et Émergence de la théorie

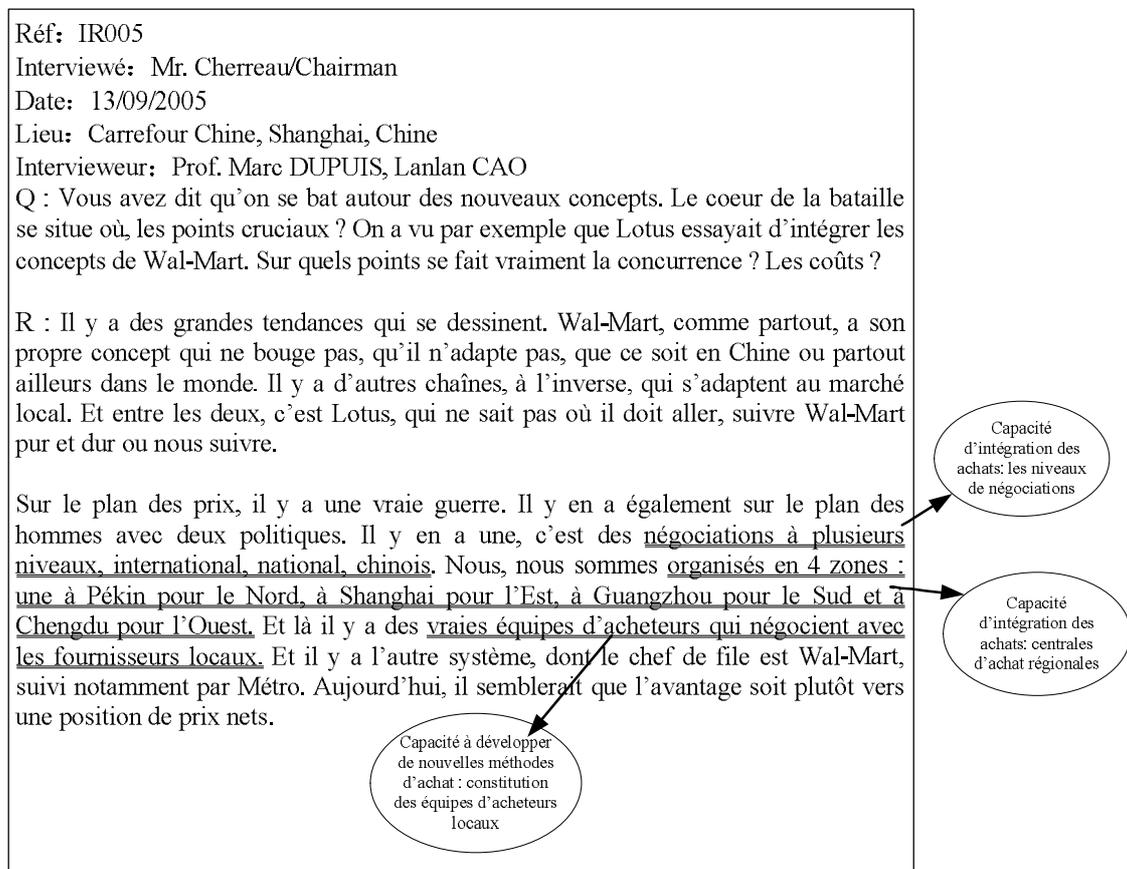
La lecture répétée et comparative est le seul moyen permettant de réduire la distance

⁷⁷ Le projet le plus simple se caractérise par : des participants d'échantillons homogènes, un échantillon de taille généralement réduite, un mode unique de collecte des données, par exemple l'entretien en profondeur, et une courte période de mise en œuvre. A l'inverse, le projet le plus complexe peut avoir un ou plusieurs groupes de participants différents, une composante longitudinale, des types des données diversifiés, des données entrelacées, une taille d'échantillon large, et une équipe de recherche large (Barry, 1998).

entre l'interprétant et les données interprétées (Arnould et Wallendoof, 1994). Nous avons donc lu un grand nombre de fois les entretiens et pris beaucoup de notes. Le logiciel Atlas.ti nous a aidé à gérer efficacement ces notes qui sont classées par type : commentaires, théories et mémos. A travers la rédaction de notes intermédiaires, nous nous sommes familiarisés avec les données et avons fait émerger des catégories et théories dans le corpus.

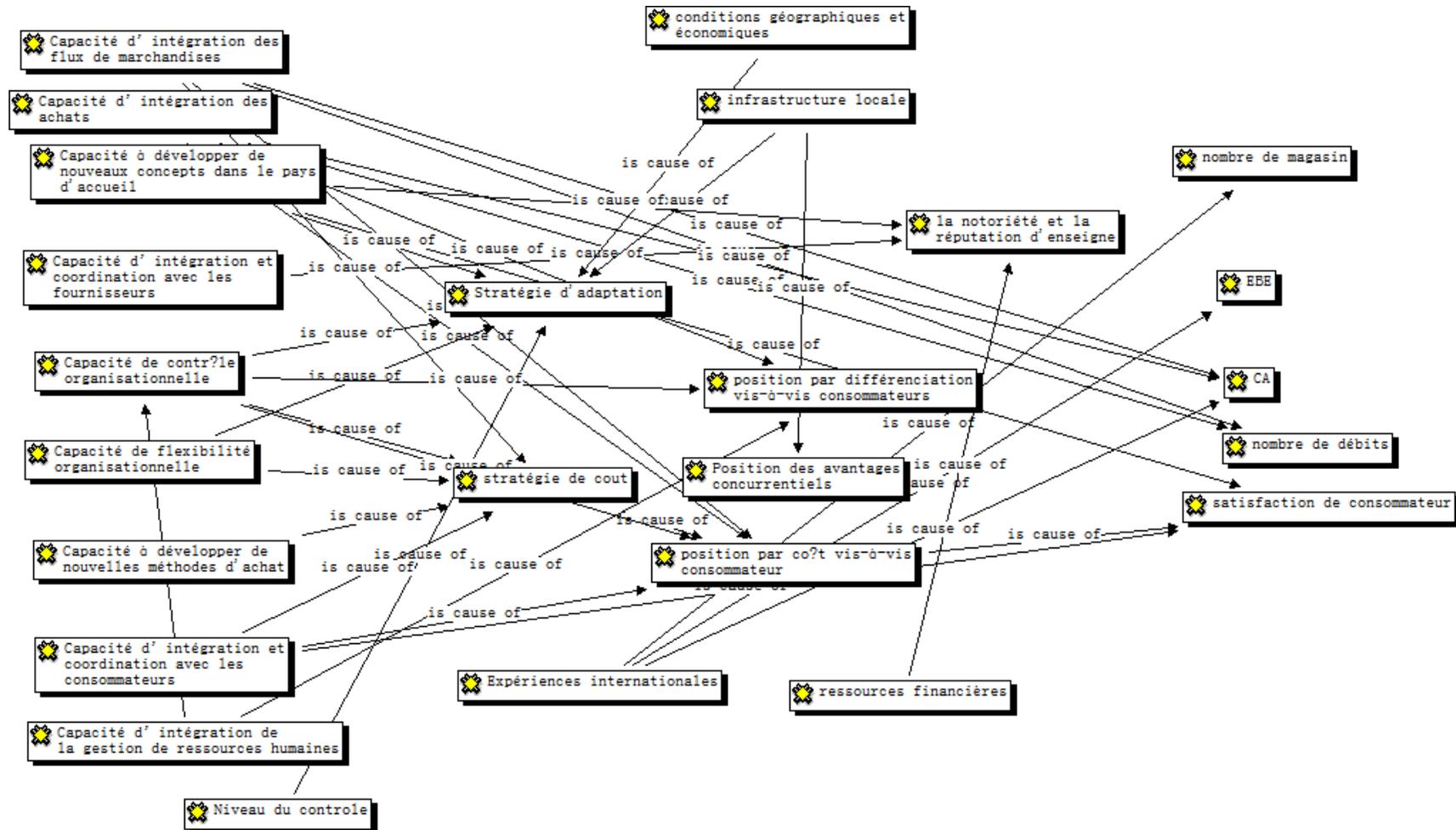
Dans la phase de codification ouverte et axiale, nous avons eu recours à un deuxième chercheur pour coder une partie des données. Chaque codeur a codé initialement les mêmes données et développé ses propres schémas de codage. Les discussions sur les différences de codage nous ont permis de mieux comprendre les phénomènes observés et d'unifier les points de vue respectifs. L'essentiel des données a ensuite été codé par le chercheur principal. Un exemple de codage issu du corpus est illustré par la figure 5.6.

Figure 5.6 Un exemple de codification ouverte



Sur la base de codages théoriques identifiés, des propositions concernant les relations entre les codages théoriques et les conditions d'existence de ces relations, sont établies en fonction de la codification axiale. Cette procédure peut être illustrée par un exemple (figure 5.7) tiré de la forme du graphique proposée par la GT.

Figure 5.7 Un exemple de codification sélective



SECTION 4- ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE LA RECHERCHE

Afin d'améliorer la qualité de notre recherche, nous avons appliqué les techniques d'évaluation de la GT introduites dans la partie précédente. Elles sont répétées ici comme la technique de triangulation, du feed-back des informateurs, de l'étude de contre-exemples, du contrôle d'interprétation par les paires, de l'analyse comparative constante et de la réplication.

Ces techniques sont appliquées concrètement dans notre recherche par les étapes suivantes :

- Dans une première étape, nous respectons strictement la règle et le processus de construction de l'échantillon théorique de la GT en considérant toujours la nature de la question et de l'objectif de notre recherche. Par ailleurs, nous étudions des contre-exemples, c'est-à-dire les cas qui apportent des arguments en contradiction avec le reste de l'échantillon. Ainsi, l'interview du répondant de l'enseigne ETAM, indique que le design de ses collections est réalisé en Chine dans son centre de design ; ce qui diffère de la plupart des autres enseignes du domaine d'activité, par exemple ZARA, ESPRIT centralisent le design de leurs produits au niveau de la maison mère. Nous sommes donc conduits à approfondir le cas ETAM sur ce point, avec des questions du type : pourquoi, comment et quelles conséquences ?
- Dans une deuxième étape, une démarche de triangulation des données est construite, fondée sur la collecte de données secondaires internes et externes et la réalisation de trois interviews d'experts du secteur de la distribution en Chine. La transcription textuelle des entretiens est doublement vérifiée.
- Dans une troisième étape, nous utilisons la technique de l'analyse comparative constante au cours de l'analyse des données, en fonction des comparaisons au sein d'un cas et à travers plusieurs cas. Afin d'assurer que nos connaissances et nos pratiques des technique de la GT sont pertinentes, nous les avons discutées plusieurs fois avec des spécialistes en les illustrant par des exemples. Par ailleurs, nous avons eu recours à un deuxième chercheur pour interpréter parallèlement une

partie des données. Les résultats des deux analyses ont été comparés pour identifier les points de divergence. Ces désaccords ont encore été interprétés après discussion avec les spécialistes concernés. Enfin, dans le but d'assurer la qualité du codage, nous présentons les concepts et les items dégagés de notre analyse et demandons aux chercheurs dans ce domaine d'identifier les correspondances entre ces concepts et ces items. Il leur est demandé d'expliquer la raison de leurs choix lorsqu'ils établissent un lien différent du nôtre. Par rapport à ces informations, des petits ajustements ont été faits.

- Dans une quatrième étape, nous avons communiqué le résultat de l'analyse à certains participants et fait des ajustements selon leurs commentaires.
- Enfin, nous avons présenté le résultat de notre recherche à des dirigeants n'ayant pas participé, en sollicitant leurs évaluations par rapport à leurs expériences concrètes, ce qui nous a encore amenés à procéder à des ajustements.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Ce chapitre nous a permis de présenter les différentes étapes de constitution de l'échantillon, de collecte et d'analyse des données. Les résultats de cette étude empirique seront présentés dans les chapitres suivants et fourniront au lecteur des sources de compréhension sur la réalité du contexte observé.

PARTIE 3 :
RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Rappelons ici les deux objectifs de notre recherche, à savoir :

Quels sont les compétences-clés de la filiale d'enseigne du distributeur international dans un pays étranger ?

Comment sont-elles mises en œuvre par la filiale sur le marché local ? Et avec quels impacts sur le niveau de performance atteint par l'enseigne sur le marché local ?

Pour répondre à ces objectifs, cette partie détaille les résultats empiriques de notre recherche. Elle vise à présenter les caractéristiques spécifiques du concept des compétences-clés de la filiale du distributeur international en fonction de leur typologie (Chapitre 6) ainsi que des propositions de recherche sur les relations existant entre les compétences-clés de la filiale, la stratégie choisie et la performance réalisée dans le pays d'accueil (Chapitre 7).

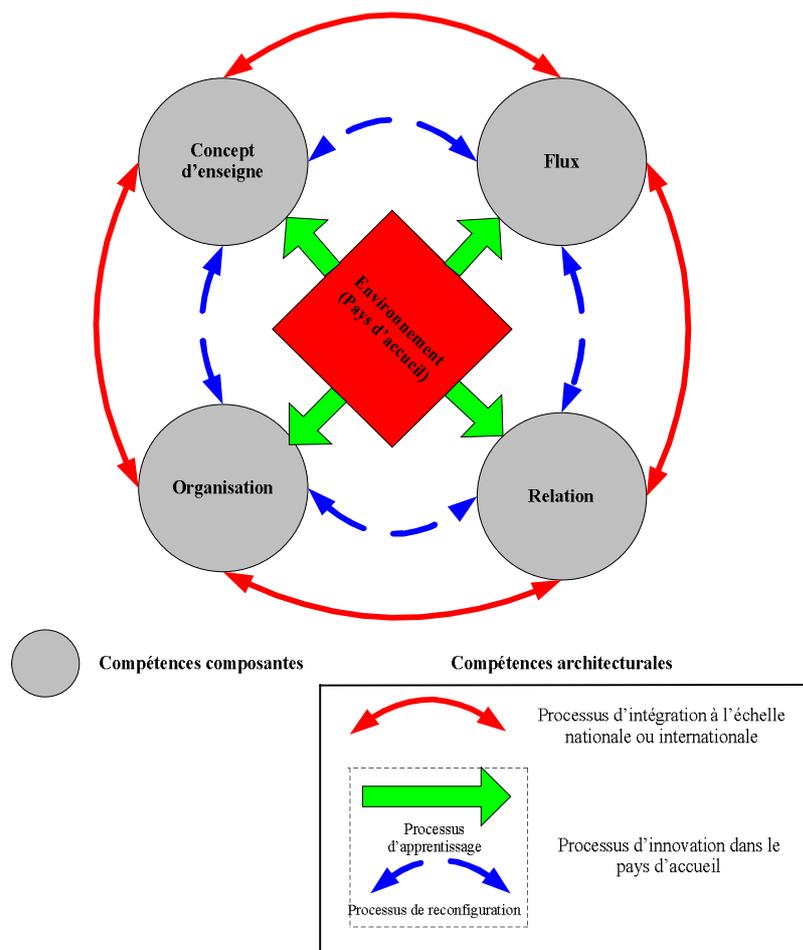
CHAPITRE 6 :
TYPOLOGIE DES COMPÉTENCES-CLÉS DE LA
FILIALE DU DISTRIBUTEUR INTERNATIONAL

Ce chapitre suggère une distinction entre deux types principaux de compétences-clés issus de notre étude empirique. Il propose un modèle dynamique et interactif (Section 1). Sur cette base, une classification des compétences-clés de la filiale du distributeur international est ensuite discutée (Section 2).

SECTION 1- UN MODÈLE DYNAMIQUE ET INTERACTIF

Rappelons que les compétences-clés de la filiale du distributeur international (voir la partie théorique) sont celles qui lui permettent de faire mieux que ses concurrents et de créer de la valeur perçue par les consommateurs locaux. Deux grands types de compétences se dégagent de l'étude empirique : les « compétences de base » et les « compétences architecturales » (figure 6.1).

Figure 6.1 Un schéma dynamique et interactif des compétences-clés



1.1. Les compétences de base

Au cours de l'analyse des données, nous sommes tout d'abord conduits à observer différentes compétences relatives aux fonctions de la filiale d'enseigne internationale. Nous nommons ce type de compétences « compétences de base » selon la terminologie retenue par Henderson et Clark (1990), Henderson et Cockburn (1994) et Henderson et Cockburn (2000)⁷⁸. Ces compétences peuvent être catégorisées selon une typologie des activités du distributeur présentée dans la partie théorique de la recherche⁷⁹ : à savoir des compétences de concept d'enseigne, de gestion des flux, d'organisation et de relation.

1.1.1. Concept d'enseigne

Ce type de compétences concerne les capacités de l'enseigne à apporter une solution globale ou spécifique aux consommateurs à partir de l'ensemble des composantes du concept.

« Notre valeur clé est de donner à nos clients professionnels les meilleurs produits, au prix le plus bas possible, c'est-à-dire une solution, et pas simplement une catégorie de produits, ou un produit. » (P12: METRO.rtf - 12:4 (94:94))

« Nous proposons aux consommateurs chinois les dernières tendances de la mode internationale. Notre boutique est toujours conçue avec une ambiance particulière où l'achat d'articles de mode est un vrai plaisir. En fait, nous offrons une mode qui s'inspire des désirs et du style de vie de la femme et de l'homme d'aujourd'hui... » (P18: ZARA.rtf - 18:3 (212:216)).

« Dès l'implantation de notre premier point de vente à BEIJING, nous avons fait des efforts sur le merchandising et le design intérieur afin que chaque visite de nos clients devienne un loisir, pas simplement un achat quotidien en 30 minutes... » (P 9: Ikea.rtf - 9:14 (111:111))

« Je pense que le consommateur évalue le plus souvent notre enseigne à partir de la

⁷⁸ Henderson, a utilisé les termes de « composant » et d'« architecture » pour distinguer deux types d'innovation, des capacités organisationnelles ou des compétences. L'idée est de souligner la relation et l'importance des liens entre différentes compétences fonctionnelles.

⁷⁹ Cette typologie est principalement adaptée des travaux de Dupuis, (Colla et Dupuis, 1997; Dioux et Dupuis, 2005; Dupuis, 1991; Dupuis et Fournioux, 2005; Dupuis et Prime, 1996).

qualité du produit, du prix, du service, de l'assortiment, de l'atmosphère, du personnel du magasin et de sa localisation... » (P11: LOTUS.rtf - 11:1 (28:29))

« En Comparaison avec les autres enseignes de grands magasins LAFAYETTE OU SELFRIGES, notre magasin est plus petit. La largeur de notre assortiment est donc plus limitée. En fait, nous nous concentrons sur l'offre de produits de luxe, par exemple les vêtements, les accessoires, les montres et les bijoux. Nous respectons les perceptions, les émotions, les expériences de magasinage de nos clients. L'architecture et la localisation de notre magasin sont aussi des éléments importants. Nous espérons que notre magasin deviendra un symbole de style de vie. Autrement dit, nous recherchons un attachement émotionnel entre nous et nos clients... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:1 (12:14))

Parmi les composantes du concept citées dans la partie théorique de cette recherche : Offre commerciale (Assortiment, Service, Merchandising, Atmosphère), Localisation, Communication, Hommes, la plupart des répondants soulignent l'importance du service. Ils pensent qu'une enseigne peut apporter une solution globale aux consommateurs en s'appuyant sur l'intégration des produits et des services.

« Parmi les compétences-clés de LANE CRAWFORD, le produit est très important. Nous devons offrir à nos clients un choix large de marques et un produit haut de gamme ; Deuxièmement, le service, Je pense que pour un grand magasin, le service est crucial. Nous apportons des services spécifiques à nos clients privilégiés. Par exemple, ils peuvent rencontrer leurs amis dans notre magasin, déjeuner, participer à des événements spéciaux organisés par nous ou profiter de remises spéciales ... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:1 (12:14)).

« Le métier de la distribution est un métier de service. Par rapport à WAL-MART qui vend des marchandises, nous vendons des produits semi finis. Le service est très important, en effet...notre format est conçu comme une grande surface spécialisée. Quelle est notre spécialité ? Notre spécialité c'est le service, et pas le produit... Par le service, nous apportons réellement des valeurs ajoutées dans la chaîne de valeur.. Dans notre magasin qui est une plate forme, les produits et les services sont intégrés... » (P 3: B&Q.rtf - 3:2 (132:138)).

De plus, ce type de compétences permet à une enseigne de créer de la valeur pour ses consommateurs...

« Notre concept, identique à l'échelle internationale, a pour mission d'apporter aux consommateurs des produits avec le meilleur rapport qualité/prix et de bons services, de baisser le coût de la vie et d'améliorer la qualité de vie de nos consommateurs » (P16: WAL-MART.rtf - 16:1 (23:23)).

« Je pense que la raison pour laquelle notre premier magasin a pu réussir en Chine est que nous pouvons apporter des valeurs réelles aux consommateurs. Notre concept est totalement nouveau pour les consommateurs locaux. Ils sont curieux de cela... » (P12: METRO.rtf - 12:2 (12:13)).

... et de se différencier d'autres concurrents

« Notre concept est totalement nouveau sur le marché chinois. Nous n'avons pas encore de concurrents directs sur ce marché. Dans notre magasin les clients peuvent toucher le produit, l'essayer en toute liberté. Les produits sont présentés en fonction de trois grandes catégories. Cela facilite pour le client la consommation des différentes marques. En plus, nos conseillers de vente donnent des recommandations professionnelles au client. Au-delà du merchandising, de l'atmosphère, des couleurs variées... le client peut s'amuser dans le magasin... En fait, nous avons construit une image d'enseigne ludique, puis on espère construire une image d'expert... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:2 (16:16)).

« Pourquoi avons-nous pu entrer sur ce marché ? Parce que nous apportons un nouveau concept, un nouveau modèle d'affaires sur lequel nous possédons des avantages concurrentiels... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:2 (10:10)).

« Par comparaison avec les grossistes traditionnels, notre concept fait mieux en termes de 1) d'atmosphère de magasinage ;2) de mode de transaction... 3) de garantie de qualité du produit... » (P12: METRO.rtf - 12:3 (61:62))

1.1.2. Gestion des flux

Ce type de compétences renvoie aux capacités du distributeur à devenir pilote de la filière, en maîtrisant les étapes clés de la constitution de la valeur.

« Nous essayons toujours d'intégrer nos fournisseurs dans notre système logistique, dans notre système d'information. Les fournisseurs peuvent ainsi se concentrer sur la recherche et le développement de leurs produits... Les valeurs ajoutées totales seront partagées en trois parties : les consommateurs, les fournisseurs et nous... » (P 3: B&Q.rtf - 3:5 (115:118))

Ces étapes clés de constitution de la valeur comprennent normalement :

1) La conception des produits

« Afin d'identifier le style de nos produits et protéger le design de nos produits, nous tenons à concevoir par nous-mêmes tous les produits et avoir le droit de propriété de ces produits... Chaque jour beaucoup de designs sont conçus et sélectionnés dans notre centre de développement de produit (ISO) situé en Suède... Car, comme notre positionnement est le prix bas, notre design est souvent conçu à partir d'un niveau de prix fixé à l'avance... » (P 9: Ikea.rtf - 9:1 (151:151) ; (153:153) et (172:173)).

« Notre conception du produit peut répondre rapidement aux attentes des consommateurs, suivre les tendances de la mode au lieu d'une estimation des attentes des consommateurs à échéance de 6 voire 9 mois... L'équipe de design ne comprend pas seulement le styliste, mais également des personnes issues du Marketing, des achats et du planning... Chez nous il n'y pas de chef styliste. Les processus de conception des produits sont très ouverts. Les communications formelles et aussi informelles sont très fréquentes... » (P18: ZARA.rtf - 18:6 (418:437)).

« La fonction des compétences-clés est de développer la différenciation... Le noyau de cette différenciation réside dans la collaboration étroite entre le distributeur et le fournisseur qui peuvent ainsi développer ensemble des produits différenciés... » (P 3:

B&Q.rtf - 3:8 (92:92)).

2) une étape d'approvisionnement

« Pour ce qui est de nos compétences-clés, je pense que les capacités de gestion de la « supply chain » sont également importantes. Pour nous, ces capacités résident plutôt dans nos activités d'achat. D'une part, nous faisons toujours des efforts pour obtenir des droits exclusifs de grandes marques, d'autre part, nous accélérons la vitesse d'ouverture des points de vente pour accroître le volume d'achats... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:2 (14:14)).

« L'un des nos avantages remarquables consiste dans nos bases de production. Nous avons des bases de production pour les fruits, le riz, les fruits de mer, les viandes et les autres produits d'alimentation... ce qui nous permet d'obtenir la qualité des produits, un prix compétitif et surtout la sécurité des produits alimentaires » (P11: LOTUS.rtf - 11:2 (15:18)).

3) une étape logistique pour optimiser la gestion des flux physiques, financiers et d'information.

« Pour moi, la gestion de la logistique est le point le plus important pour renforcer la compétitivité du distributeur... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:5 (34:38)).

« Le 'front office' est un résultat, ce qui doit être appuyé par le 'back office'. Les autres distributeurs peuvent copier notre 'face', mais le cœur de nos compétences est difficilement imité par eux... Qu'est-ce que le cœur de nos compétences ? A mon avis, ce sont les flux : les flux financiers, les flux d'information, les flux de marchandises... » (P 3: B&Q.rtf - 3:7 (176:176)).

« L'investissement important sur les nouvelles technologies nous permet d'être le leader dans notre domaine. Nous appliquons beaucoup de nouvelles technologies dans la gestion de la logistique, dans le système de contrôle des stocks... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:3 (44:44)).

1.1.3. Organisation

1) Ce type de compétences est d'une part représenté par les capacités de l'enseigne à choisir la forme et la structure de la firme et du management global ou stratégique.

« Je pense que pour évaluer une firme, un critère très important, est la qualité de son management. La structure pour une firme, c'est comme le squelette pour l'homme. Une structure pertinente permet de bien soutenir ses activités. Le développement de cette firme est ainsi favorable. Après tout, la capacité d'une personne seule est très limitée. Le succès de la firme dépend absolument de sa capacité à travailler en équipe... » (P12: METRO.rtf - 12:6 (89:90)).

La plupart des répondants soulignent la difficulté dans le choix de la structure de leurs filiales en Chine. D'une part, la chaîne de distribution exige de la firme un contrôle sur

le réseau ; D'autre part, l'immensité du territoire chinois et la diversité économique et culturelle entre les différentes régions impliquent que la firme soit assez flexible pour s'adapter rapidement aux attentes locales.

« La vitesse de croissance du réseau de notre firme est bien liée à sa structure. Comme elle est centralisée, la vitesse de prise de décision ne peut pas s'adapter au changement du marché en Chine. Nous avons donc perdu certaines opportunités. En revanche, du fait de notre centralisation, la gouvernance de notre firme est plus forte. De plus, nous évitons des erreurs que notre concurrent (par exemple XXX) a faites en raison de sa décentralisation extrême... » (P12: METRO.rtf - 12:5 (41:45)).

« Franchement, je n'ai pas encore décidé quel type de structure est la meilleure en Chine. Mais il faut certainement avoir un certain niveau de décentralisation. La Chine est trop grande. Ce n'est pas un marché unique. Les différents niveaux de développements économiques, les différences géographiques et culturelles dans différentes régions impliquent de donner des moyens au niveau local pour répondre aux attentes des consommateurs locaux. Dans le futur, il y aura peut-être des SEPHORA rouges, verts, jaunes en Chine. Bien sûr, certaines fonctions doivent être centralisées, par exemple, la formation, la négociation avec les marques, etc... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:6 (28:29)).

Au fil du temps, un nombre croissant de filiales d'enseigne internationale commencent à reconnaître que le marché chinois n'est pas un marché unique, qu'il est en effet constitué par plusieurs sous-marchés. En conséquence, certaines enseignes remodelent leurs structures organisationnelles. L'idée est de diviser la Chine en 4 ou 5 zones afin de prendre en compte les différences géographiques, culturelles, de pratiques commerciales, d'habitude de consommation dans la stratégie globale de développement de la firme.

« A partir du mois de mai, la structure de notre filiale passera de 3 à 4 niveaux. La structure actuelle comporte en effet le siège social, puis sept régions, et enfin le réseau de magasins. La nouvelle structure comportera, outre le siège social, quatre zones (Est, Ouest-centre, Sud et Nord) couvrant l'ensemble du territoire, puis 10 régions et enfin le réseau de magasins. Par rapport à la structure actuelle, l'introduction de quatre zones aboutira à une plus grande décentralisation dans cette nouvelle structure. 80% des décisions seront prises par le directeur de zone... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:4 (83:85)).

« Avec le 'reengineering' de notre firme, le marché chinois passe de 3 zones : Nord, Sud et Shanghai à 5 zones : Nord, Est, Shanghai, Sud et Baie de BOHAI... » (P11: LOTUS.rtf - 11:4 (319:319))

2) D'autre part, les compétences d'organisation sont reflétées par les activités de la filiale d'enseigne internationale en matière de gestion du personnel. Comme la distribution moderne est encore récente en Chine, la plupart des enseignes internationales se plaignent du nombre insuffisant de personnes qualifiées disponibles.

Pour ces filiales, la formation interne devient donc une des activités essentielles de la gestion des ressources humaines.

« Le point le plus difficile pour ce métier en Chine est le manque de personnes compétentes... Par rapport aux autres métiers, le métier de la distribution de cosmétiques est encore jeune... Il n'y a pas beaucoup de personnes qualifiées disponibles... Les personnes qui travaillent chez L'Oréal, P&G ne sont pas tout à fait adaptées. Il faut avoir des personnes qui connaissent deux domaines : la cosmétique et la distribution... Je pense que nous devons faire preuve de patience et former des personnes par nous même... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:7 (42:42))

« Il y a beaucoup de facteurs qui influencent la réalisation de notre avantage concurrentiel. Parmi eux, l'insuffisance de capital humain doit être soulignée. Nous devons former des personnes compétentes par nous-mêmes. En effet, nous avons un planning de formation de 100 directeurs de magasin. Pour ceci, nous avons embauché des étudiants de MBA, après formation, ils deviennent des candidats aux postes de directeurs de nos nouveaux magasins... » (P11: LOTUS.rtf - 11:3 (26:26)).

La gestion de personnels multiculturels est aussi un challenge pour ces filiales (Colla et Dupuis, 2002; Lanis, 2000).

« Pourquoi je mets l'accent sur la gestion des personnels multiculturels ? A mon avis, la gestion de l'entreprise transnationale suppose la gestion des cultures transnationales. Un chinois, qui n'a jamais étudié à l'étranger, qui a grandi avec une éducation traditionnelle orientale, a une façon de penser naturellement différente de celle d'un occidental... La mauvaise communication et le conflit entre les expatriés et les managers locaux existent dans notre firme... » (P12: METRO.rtf - 12:7 (101:101)).

*« Q : Quels sont aujourd'hui les vrais obstacles, culturels dans votre fonctionnement ?
R : Il y a deux ou trois obstacles... Le deuxième risque, aujourd'hui, est que nous avons 87 expatriés et 6 nationalités différentes... » P 4: CARREFOUR.rtf - 4:19 (53:56)).*

Certains répondants remarquent qu'une solution consiste à transmettre la culture d'entreprise de la maison mère à la filiale...

« La stratégie d'adaptation ne nous empêche pas de maintenir les spécificités de la culture d'IKEA en Chine. Par exemple, au sein de notre filiale, nos employés se passionnent pour la culture de la protection de l'environnement transmise par la maison mère. Dans chaque magasin, l'eau chaude est en partie fournie par de l'énergie solaire. Dans nos bureaux, les employés et les visiteurs n'utilisent pas de verres en papier à usage unique... » (P 9: Ikea.rtf - 9:4 (135:135)).

... mais il faut ajuster subtilement la culture d'entreprise originale par rapport à la culture locale.

« Nous définissons la culture d'entreprise comme des valeurs et des règles d'action communes partagées par tous les membres de notre entreprise. Je pense que les valeurs doivent être transmises rigoureusement dans notre filiale. Mais au niveau des règles d'action, il faut s'adapter au changement d'environnement, les règles d'actions peuvent être combinées subtilement à la prise en compte des différences culturelles. Ainsi nous pouvons surmonter les conflits de culture au sein de l'entreprise transnationale... » (P 9: Ikea.rtf - 9:5 (162:162)).

1.1.4. Compétences relationnelles

Ce type de compétences est représenté par les capacités de l'enseigne à créer ou développer un lien non structurel avec les autres acteurs d'une filière de distribution qui sont les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics, voire les concurrents.

- 1) La base pour créer et maintenir une relation entre le distributeur et les autres acteurs peut consister en l'apport de valeur du distributeur aux autres acteurs.

« Les compétences-clés se définissent comme des capacités à apporter de la valeur, d'une part aux consommateurs, d'autre part aux fournisseurs... » (P 3: B&Q.rtf - 3:5 (115:118)).

- 2) L'intérêt des compétences relationnelles pour le distributeur est d'établir une relation à long terme avec les autres acteurs, ce qui se concrétise par des activités consistant à cibler des clients, puis à les fidéliser...

« Quelle que soit l'activité que nous faisons, nous n'oublions pas l'autre pôle de la filière, nos clients. Nos clients cibles sont des clients professionnels, par exemple les PME, distributeurs, hôtels, restaurants, etc. Grâce à la carte d'adhérent, nous connaissons bien les profils de nos clients, ce qui nous permet d'analyser leurs attentes afin d'optimiser notre collection... » (P12: METRO.rtf - 12:8 (182:188)).

« 70% de notre chiffre d'affaires est constitué de nos clients fidèles. Nous connaissons bien qui ils sont, ce qu'ils consomment. Nous maintenons des relations étroites avec eux... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:3 (36:36)).

« Nous proposons une carte de fidélité aux clients. En Chine nous avons 50.000 clients fidèles. Nous connaissons bien leurs choix, leurs motivations... Le profil de ces clients est connu en détail... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:8 (31:31)).

... par des activités consistant à poursuivre une collaboration à long terme avec les fournisseurs...

« Nous envisageons de développer la collaboration à long terme avec nos fournisseurs. Il y a plusieurs exemples montrant que les fournisseurs chinois se développent avec nous. Nous discutons souvent avec nos fournisseurs des méthodes pour baisser les coûts... Selon une enquête organisée par un média à Shanghai sur la relation entre les distributeurs et les fournisseurs, nous sommes appréciés par nos fournisseurs concernant les aspects de

management, d'image... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:4 (46:46)).

... par des activités consistant à s'enraciner dans les villes et les quartiers où les magasins de la filiale d'enseigne s'implantent.

« Les facteurs politiques jouent toujours un rôle important en Chine. Nous devons établir et maintenir une bonne relation avec le gouvernement central et local... Nous avons une responsabilité sociale. En fait, nous contribuons beaucoup à la construction du quartier autour de nos magasins de Shanghai... » (P12: METRO.rtf - 12:10 (116:117)).

3) La relation de partenariat est soulignée par les répondants comme un type de relation important, tant avec les clients qu'avec les fournisseurs.

« Pour notre groupe, il y a une philosophie identique : regarder nos fournisseurs comme nos partenaires. Nous espérons nous développer ensemble avec nos fournisseurs en vue d'établir une relation à long terme. Nous partageons les informations avec nos fournisseurs et travaillons ensemble avec eux pour développer les nouveaux produits... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:4 (23:24)).

« Nos clients sont non seulement attachés fortement à nos offres, mais aussi motivés à nous donner des conseils pour nous aider à améliorer le service, le design intérieur de nos magasins etc. Par exemple, un client nous a suggéré d'offrir des boissons pour personnes âgées dans le restaurant de notre magasin. Un autre client nous dit que la lumière de notre magasin est trop forte... » (P 9: IKEA.rtf - 9:6 (132:132)).

1.2. Compétences architecturales

A partir de notre étude empirique, nous pouvons observer que les répondants déplorent l'insuffisance des compétences de base comme support des avantages concurrentiels et comme moteur d'une meilleure performance de l'enseigne.

En prenant en compte les caractéristiques spécifiques du secteur de la distribution, ils indiquent que les éléments du concept d'enseigne sont visibles par les autres concurrents, et donc plus aisés à copier que ceux du secteur industriel. En particulier, le contenu technologique est moins intensif que dans le secteur industriel. Les connaissances et les savoir-faire sont moins bien protégés. De plus, un certain nombre de compétences relatives à la gestion des flux ou des relations peuvent être acquises sur le marché à travers des prestataires sous traitants.

« C'est simple : les leaders sont les entreprises internationales qui ouvrent la voie et les entreprises chinoises copient et, je dirais, pour certaines assez bien et assez

rapidement... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:1 (19:19)).

« Je pense que le secteur de la distribution est un secteur de main d'œuvre. Bien sûr, grâce au développement de la technologie électronique et des télécommunications, ce secteur en profite pour augmenter son niveau technologique... Mais il n'est pas encore comparable au secteur industriel... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:1 (6:6)).

« Les éléments de 'front office' sont faciles à copier. Les technologies de distribution peuvent même être achetées à des sociétés de conseil ; ce qui peut être acheté sur le marché, ne peut être considéré comme une compétence-clé, n'est-ce pas ?... En fait, nous avons déjà sous-traité beaucoup d'activités fonctionnelles de la firme concernant la logistique, l'informatique, la communication. Prochainement, la gestion financière et les ressources humaines seront sous-traitées à d'autres sociétés professionnelles... » (P 3: B&Q.rtf - 3:1 (175:198)).

Dans ce cas, la plupart des répondants remarquent qu'il existe d'autres types de compétences qui se différencient des compétences de base. Ce nouveau type de compétences est souvent exprimé par eux avec des mots-clés : « combinaison », « intégration », « cohérence » et « reconfiguration ».

« Les composants du métier de distributeur (le concept de vente ou d'enseigne, de gestion des achats, de la logistique, des ressources humaines etc.) sont clairs pour la plupart de dirigeants dans la distribution. Mais pourquoi y a-t-il des entreprises qui font bien, et d'autres qui font mal ? Le point clé est dans les différentes combinaisons de ces composants. Il est très difficile de trouver une **combinaison** pertinente... » (P 1: 7-11.rtf - 1:2 (53:54)).

« La combinaison de tous les points n'est pas simplement un simple assemblage... La **coordination** et la **cohérence** entre les différentes fonctions internes de l'entreprise sont cruciales. Comment optimiser cette combinaison pour avoir un meilleur 'output', c'est une question de management... » (P 1: 7-11.rtf - 1:6 (96:98)).

« ...Pour nous, il n'y a pas de secrets qui ne peuvent pas être communiqués à l'extérieur. En effet, dans le domaine de la distribution, il y a très peu de brevets. Pour le distributeur, la chose la plus importante est de maintenir ses capacités d'**intégration**. L'entreprise de distribution est une plate-forme, ses compétences-clés sont des compétences d'intégration... » (P 3: B&Q.rtf - 3:1 (175:198))

« Ce qui fait l'avantage de WAL-MART aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique devient un inconvénient en Chine parce qu'il n'y a pas de réseau logistique dans ce pays. Dès qu'on se déplace dans des villes différentes, les voies de communication modernes n'existent pas. Les fournisseurs ne vous donnent pas des conditions meilleures parce qu'ils vont livrer à un entrepôt plutôt que de livrer à 4 magasins avec des gros volumes...pourquoi ? » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:5 (49:51))

« ... WAL-MART dispose d'un système de logistique et d'information par satellite aux Etats-Unis, compatible avec l'environnement américain. Mais ceci n'existe pas en Chine... il faut donc **reconfigurer** les compétences-clés, pour apporter des valeurs aux consommateurs locaux dans l'environnement local » (P12: metro.rtf - 12:1 (94:94))

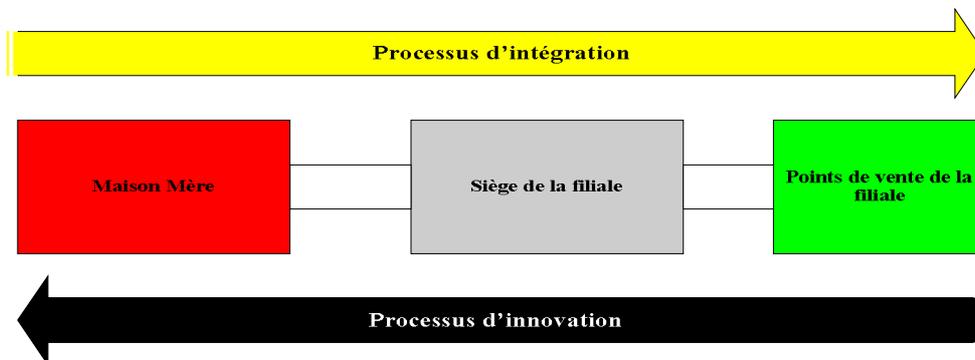
Les caractéristiques de ce nouveau type de compétences coïncident avec la définition du terme « compétences architecturales » (Henderson et Cockburn, 2000). Ces compétences peuvent être comprises comme des activités ou des processus organisationnels qui permettent à une organisation de combiner et de développer ses compétences de base d'une façon nouvelle et flexible. L'application du terme « architecture » pour décrire ce type de compétences est le résultat de l'évolution de la littérature sur ce sujet, qui renvoie à la notion de « capacités intégratives » (Lawrence et Lorsch, 1967), de « capacités dynamiques » (D. J. Teece, et al., 1997), d'« architecture organisationnelle » (R. Nelson, 1991) et de « capacités combinatoires » (Kogut et Zander, 1992).

Deux points importants caractérisent ce type de compétences : d'une part, l'accent est mis sur les relations existant entre différentes compétences (Henderson et Clark, 1990; Henderson et Cockburn, 2000); D'autre part, ce type de compétences entre en action par le jeu des capacités dynamiques permettant à une organisation de répondre aux attentes d'un environnement en évolution rapide (Henderson et Cockburn, 2000; R. Nelson, 1991). En effet, Vida et Fairhurst (1998) observent que la capacité à intégrer et à coordonner différentes activités fonctionnelles au sein d'une organisation constitue une base importante pour son processus d'internationalisation (Alexander et Mayer, 2000).

La construction des compétences architecturales d'une filiale d'enseigne internationale, repose sur deux types de processus organisationnels qui émergent à la fois de la littérature et de notre étude empirique. Un processus d'intégration⁸⁰ à l'échelle nationale ou internationale et un processus d'innovation dans le pays d'accueil.

⁸⁰ Rappelons ici que l'« intégration » a été définie dans la partie théorique de cette recherche comme « actions visant à faire intégrer ou assimiler une activité dans un ensemble ou dans un groupe plus vaste ». Le processus d'intégration implique des mécanismes de coordination formels ou informels (Barnard, 1968).

Figure 6.2 Les compétences architecturales reposent sur deux types de processus



1.2.1. Le processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale

L'objectif du processus d'intégration est d'aboutir à des économies d'échelle et à une synergie entre les composantes du portefeuille d'activité du groupe (Aoki, 1990; Shuen, 1994).

« Pourquoi s'internationaliser ? Pour répondre à cette question, je citerai le CEO de notre groupe. « Quelle est la mission internationale d'un groupe comme KINGFISHER qui a des activités dans différents pays ? Nous ne faisons que trois choses : premièrement, nous gérons le financement en commun, ce qui permet à notre filiale entrée dans un nouveau pays d'obtenir le meilleur coût de financement grâce au score du groupe en matière de crédit. ; Deuxièmement, nous achetons ensemble. Depuis 1998, notre groupe s'est concentré sur le secteur de la décoration après avoir vendu ses activités dans les autres secteurs, ce qui nous permet d'obtenir une synergie en terme d'achat global ; Troisièmement, nous partageons nos expériences, nos pratiques ; les magasins en Chine peuvent étudier les meilleures pratiques à Taïwan, en France ou en Angleterre... » (P 3: B&Q.rtf - 3:10 (20:28)).

Pour une filiale d'enseigne internationale, le processus d'intégration joue à plusieurs niveaux : international, national ou régional.

« Les négociations se font à plusieurs niveaux, international, national, régional... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:6 (31:31)).

1.2.1.1. Au niveau international

A ce niveau, la maison mère de l'enseigne joue un rôle important, celui de l'intégrateur qui collecte et sélectionne toutes les ressources tangibles ou intangibles puis transfère ou transpose les plus utiles à chaque filiale étrangère. La filiale est passive en tant que destinataire. La direction du processus d'intégration à ce niveau se fait souvent de haut en bas (Currah et Wrigley, 2004) (figure 6.2).

« ... Après avoir regroupé et vérifié par le groupe, nous pouvons voir ce qui se passe dans les autres filiales et dans les autres pays... De plus, le groupe organise des visites réciproques parmi les filiales à travers le monde. Lorsque nous rencontrons un problème, par exemple si nous avons besoin d'une solution informatique, nous évitons dans un premier temps de recourir à l'extérieur. Nous vérifions au sein du groupe si une filiale dans un autre pays a trouvé une solution pour un problème similaire. Si oui, nous pouvons la prendre... » (P 3: B&Q.rtf - 3:12 (30:30)).

L'intégration des ressources tangibles au niveau international concerne principalement les activités de centralisation des achats, de partage des activités logistiques (Bharadwaj, et al., 1993; Colla et Dupuis, 2002; Davies et Fergusson, 1995; Dupuis et Fournioux, 2005; Dupuis et Prime, 1996; Jallais et Pederzoli, 2000; Pederzoli, 2002; Neil Wrigley et Currah, 2003), de financement, de développement d'une image unique (Bharadwaj, et al., 1993; Burt et Carralero-Encinas, 2000; Burt, et al., 2002) de centralisation de la sélection et de la formation des cadres supérieurs au niveau international (Bharadwaj, et al., 1993; Colla et Dupuis, 2002; Palmer et Quinn, 2005).

Intégration au niveau national ou régional.

Ce niveau d'intégration se limite à la filiale. Nous pouvons observer deux types principaux d'intégration à ce niveau : interne et externe.

1) Intégration interne

L'intégration interne au niveau national ou régional concerne en premier lieu les activités de coordination et de contrôle de chaque activité fonctionnelle au niveau national ou régional. Par exemple, certains répondants intègrent les programmes de formation dans un centre national, ou encore des entrepôts centraux distribuent les marchandises aux magasins de certaines régions, etc.

Les compétences d'intégration interne combinent différentes compétences de base des filiales et assurent leur cohérence sous la direction stratégique de la firme.

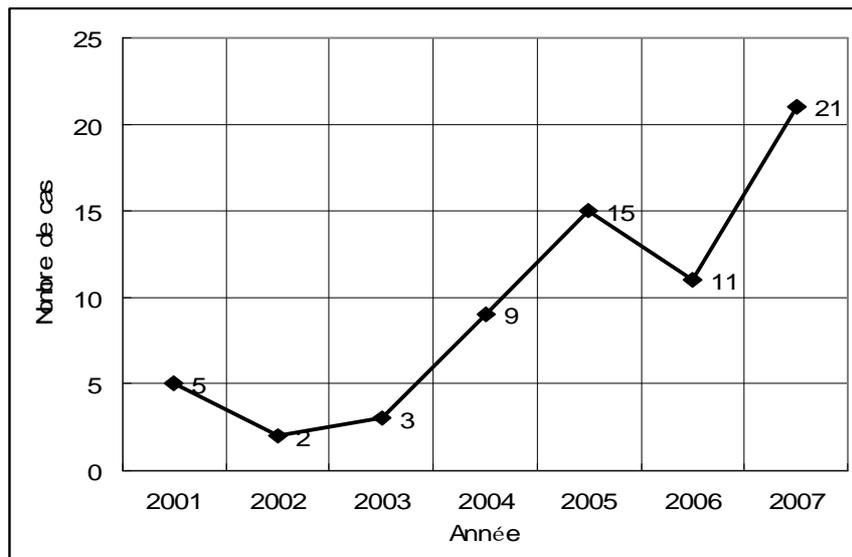
« Pourquoi pouvons nous réussir ? Parce que les cinq doigts d'une main contrôlent le design, la production et la logistique, les cinq doigts de l'autre main maîtrisent les attentes du consommateur. L'idée est d'établir le maximum d'interactions entre les deux mains.»
(P18: ZARA.rtf - 18:10 (77:77))

2) Intégration externe

Elle concerne les activités d'intégration/coordination de la filiale avec ses fournisseurs et les pouvoirs publics locaux, point qui sera discuté en détail dans la section suivante. En revanche, l'autre type d'intégration externe concerne les concentrations sous forme de fusion, d'absorption ou d'acquisition entre une filiale d'enseigne internationale et un autre distributeur international ou local du fait de l'importance et du développement de ce phénomène sur le marché chinois.

Au fur et à mesure que la compétition entre les distributeurs en Chine s'accroît, les emplacements commerciaux disponibles deviennent plus limités et l'environnement juridique à l'égard de la croissance externe de l'entreprise devient plus souple, de même que les conditions de concentration dans le secteur de la distribution. Les opérations de fusion, d'absorption ou d'acquisition entre deux distributeurs augmentent rapidement, passant de cinq cas en 2001 à vingt et un cas de janvier à septembre 2007 (figure 6.3)⁸¹.

Figure 6.3 Évolution du nombre d'absorptions, fusions et acquisitions au sein de la distribution chinoise (2001 - 2007)



⁸¹ Les caractéristiques institutionnelles, sociétales et culturelles d'un pays influencent le comportement des entreprises en matière d'alliance (Mayrhofer, 2002).

Source : Adapté de Li Fei -Colloque Etienne Thil, octobre 2007

Dans ce contexte, certains distributeurs internationaux, engagés avec des capitaux abondants, ayant besoin de se développer plus vite sur le marché chinois, ont choisi un mode de croissance externe⁸², en achetant des points de vente d'autres enseignes internationales (par exemple, en juillet 2005, KINGFISHER, la maison mère de B&Q a acquis 100% des points de vente d'OBI, une enseigne allemande dans le même secteur d'activité) ; soit en achetant les points de vente d'une enseigne locale (par exemple, en mai 2006, BEST BUY, le plus grand spécialiste de la distribution de produits électroniques et électroménagers aux Etats-Unis, a acheté pour 180 millions de dollars U.S. 51% des parts de WUXING, un distributeur chinois dans le même secteur d'activité) (tableau 6.1).

Tableau 6.1 Typologie de la croissance externe selon le statut des deux parties

	Opération de fusion, absorption et acquisition			
	Local versus local	Local versus international	International versus local	International versus international
Nombre de cas (Total : 75 cas)	47	5	16	7
Poids (%)	62.67	6.67	21.33	9.33

Source : Li Fei au colloque Etienne Thil, octobre 2007

« Si l'année prochaine le chiffre d'affaires de notre firme en Chine pouvait doubler, nous préférons investir en Chine... Jusqu'à maintenant, KINGFISHER a investi pour 500 millions de Dollars U.S... Après avoir acquis OBI, nous disposerons d'environ 50 points de vente à la fin 2005... » (P 3: B&Q.rtf - 3:11 (326:326))

Pour ce qui est de la croissance externe, l'engagement des capitaux du groupe d'enseigne est sans doute important. Mais après absorption, fusion ou acquisition, l'intégration entre deux entreprises, dans le but de réaliser des économies d'échelle et

⁸² L'un des objectifs de l'implantation dans un pays est d'obtenir un quadrillage optimum du territoire, parfois en complétant le réseau existant par le rachat d'autres réseaux. Il est possible de définir la couverture territoriale en mesurant la dispersion spatiale. La notion d'entropie utilisée par les géographes pour mesurer la dispersion d'une population sur un territoire peut être transposée s'agissant d'un réseau de distribution, qu'on considère comme une population de points de vente répartis dans l'espace (Cliquet et Rulence, 1998).

une synergie, est un chemin qui n'est pas sans risque. Il faut, en premier lieu, que la filiale dispose de compétences d'intégration. Par exemple, après l'acquisition d'OBI en Chine, B&Q a passé deux ans à remodeler les points de vente d'OBI. La durée d'intégration des systèmes d'information des deux firmes a été de 7 mois et celle de l'intégration des fournisseurs de 8 mois. Au total, le coût d'intégration a été comptabilisé pour plus de 20 millions de Dollars US.

« L'intégration après fusion est un processus compliqué et long, qui comporte plusieurs niveaux d'intégration de personnels, de stratégies marketing, de « chaîne de l'offre » et de systèmes d'information. Transformer OBI en B&Q n'est pas une chose simple. Au cours du processus d'intégration, nous avons dû trouver une solution optimale pour nous adapter en termes de développement... » (P 3: B&Q.rtf - 3:15 (1054:1055))

1.2.2. Processus d'innovation dans le pays d'accueil

L'**innovation** est un terme qui, au sens large, est synonyme de **nouveauté** dans le langage français courant. Il en existe de multiples définitions. Dans le domaine de la distribution, Dupuis distingue pour sa part quatre types d'innovations : le concept d'enseigne, les méthodes de gestion des flux financiers, physiques et d'informations, l'organisation interne et la gestion des relations externes (Dioux et Dupuis, 2005).

Les innovations chez les entreprises de distribution dépendent de l'état concurrentiel du marché qui évolue dans le temps comme dans l'espace. L'innovation trouve son fondement dans la nécessité pour la firme d'agir et de réagir par rapport à son environnement concurrentiel (Dupuis et Berry, 2007). En Chine, la compétition provient notamment de l'imitation rapide des distributeurs locaux et des distributeurs internationaux entrants.

« C'est simple : les leaders sont les entreprises internationales qui ouvrent la voie et les entreprises chinoises copient et, je dirais, pour certaines assez bien et assez rapidement. Cela oblige à avoir toujours une longueur d'avance, ça pousse tout le monde vers l'avant. C'est une guerre permanente vers les nouveaux concepts, les nouveaux magasins, les nouveaux marchés qui s'ouvrent à une vitesse terrible... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:2 (19:19)).

« La réussite de notre concept attire beaucoup d'imitateurs en Chine qui copient tant les produits que le mode d'affichage du prix... Beaucoup de fabricants de meubles fréquentent nos magasins pour trouver des inspirations de design... Sans doute, ces imitations érodent

une partie de nos parts de marché. Nous nous défendons par l'augmentation de la vitesse de conception de nouveaux produits... » (P 9: IKEA.rtf - 9:8 (153:153)).

« HOME DEPOT, l'enseigne de bricolage leader mondial, a annoncé qu'elle allait entrer très prochainement sur le marché chinois. C'est-à-dire que la Chine devient le premier pays où B&Q va affronter directement HOME DEPOT. Avant cela, il n'y avait aucun pays où ces deux monstres étaient des concurrents directs. Vous pouvez imaginer que la compétition dans le futur deviendra extrêmement forte... » (P 3: B&Q.rtf - 3:16 (323:323)).

Les innovations des entreprises de la distribution suivent également la demande exprimée par le marché qui « tire » les nouveaux produits et services⁸³.

« Si quelque chose peut avoir de l'intérêt pour nos clients, nous allons le faire en surmontant toutes les difficultés. Les expériences antérieures ne sont pas très importantes, parfois il faut les abandonner. De toute façon, les innovations de produits et services doivent être orientées par les attentes du client, ce qui nous permet de créer de la valeur... » (P 1: 7-11.rtf - 1:9 (303:308)).

L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte en ce sens qu'elle suppose un **processus** de mise en pratique aboutissant à une utilisation effective (Forest, Micaëlli et Perrin, 1997). Comme dans les autres domaines, le processus d'innovation dans la distribution comporte trois étapes :

- La première étape est celle de l'idée qui est à la base de l'innovation. Dans cette étape, le distributeur veut souvent choisir quelques points de vente pour tester un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau concept.
- Si cette idée est acceptée par les consommateurs, le distributeur peut engager la deuxième étape. C'est l'étape du modèle d'affaires. A ce moment, le distributeur doit, autour de son innovation, définir l'ensemble des mécanismes permettant à la firme de créer de la valeur à chaque stade de la chaîne de valeur (le concept d'enseigne, les achats, la gestion du parc immobilier, les développements technologiques liés à la gestion des flux financiers, physiques et d'information, la gestion des ressources humaines) afin de transformer cette valeur en profit (Lehmann et J.M., 2005).
- La dernière étape est celle du lancement, qui correspond à la mise en œuvre matérielle du modèle d'affaires. C'est aussi une étape de généralisation à tous les points de vente du réseau.

⁸³ Ce type de motivation de l'innovation est souvent nommé « innovation pull » venant de l'expression « market pull ». Il y a un autre type de motivation : « innovation push » venant de l'expression « technology push » qui explique que l'innovation suit l'évolution d'une technologie qui 'pousse' à innover.

« Le nouveau produit est conçu dans notre laboratoire et puis nous choisissons des points de vente tests dans trois villes : TIANJIN, FUZHOU et CHENGDU. Si ce nouveau produit est accepté par les consommateurs dans ces trois villes, il sera appliqué séparément dans les points de vente situés dans trois régions : Nord, Est et Ouest de Chine... » (P 6: DICOS.rtf - 6:5 (85:88)).

« Lors de notre entrée, il n'était pas possible de copier ce que nous avons fait en Malaisie... Nous avons dû ajuster notre concept jusqu'au point où les consommateurs locaux ont accepté. C'est pourquoi nous avons fait des allers et des retours pour trouver ce point... » (P14: PARKSON.rtf - 14:3 (28:29)).

« Par exemple, nous avons un nouveau concept de rayon poissonnerie ? Lorsqu'il est validé par le comité exécutif Chine, il est appliqué partout... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:7 (35:35)).

« Nous pouvons introduire un nouveau produit par mois. Mais pas forcément réussir... Il n'est pas facile d'avoir un produit réussi... Il faut le faire aimer par les consommateurs, rester sur le marché... Un nouveau produit, peut permettre d'augmenter le chiffre d'affaires dans un premier temps, mais après quelques mois, sa vente baissera... les nouveaux produits qui peuvent durer sur le marché, seront diffusés dans les autres points de vente... » (P 6: DICOS.rtf - 6:6 (180:184)).

La capacité d'innovation de la filiale d'enseigne internationale dépend de sa capacité à exploiter ses connaissances tant internes qu'externes. Le processus d'innovation est aussi un processus de construction de connaissances qui s'appuie principalement sur le processus d'apprentissage dans le pays d'accueil.

« En 1998, Nous avons établi notre siège social asiatique à Hongkong. En 2003, nous avons implanté notre premier magasin à Shanghai. Toutes ces étapes nous aident à accumuler des expériences pour faire de la distribution en Chine... » (P 5: Decathlon.rtf - 5:2 (80:80)).

« Nous avons passé 9 ans à étudier et à nous adapter aux consommateurs chinois... » (P 9: IKEA.rtf - 9:9 (116:116)).

« Même si notre premier magasin (un magasin amiral) en Chine est récemment ouvert, nous avons préparé notre entrée en Chine depuis longtemps. En effet, notre bureau d'étude a été installé à Shanghai il y a 10 ans... » (P18: ZARA.rtf - 18:11 (648:648)).

Une fois construites et développées, ces connaissances organisationnelles conduisent la filiale à introduire des nouveautés au sein de l'organisation. Par la même occasion, la firme se trouve quelquefois amenée à renoncer à certaines de ses anciennes routines organisationnelles ; il s'agit alors d'un processus de reconfiguration. Le processus d'innovation inclut donc deux processus de construction des compétences déjà

envisagés dans la partie théorique de notre recherche : Le processus d'apprentissage et le processus de reconfiguration (D. J. Teece, et al., 1997).

Ces nouveautés peuvent représenter des innovations radicales n'existant pas encore au niveau de la maison mère ou des autres filiales du groupe. En fait, dans la plupart des cas il s'agit d'adaptations aux marchés locaux.

« Gérard Clerc a eu l'intelligence à Taïwan de repartir à zéro et de dire 'qu'est-ce qui fait un CARREFOUR' : un grand magasin avec alimentaire et non alimentaire sous un même toit, un parking, tout en libre service et des prix bas. A partir de là, le premier magasin CARREFOUR qu'il a ouvert était de 2.300 m² au 2ème sous-sol avec 100 places de parking pour mobylettes, pas une seule place pour voiture, c'est comme ça que CARREFOUR a réinventé le CARREFOUR chinois. Donc si vous voulez, quand vous dites CARREFOUR France... Je suis en dehors de la France, j'y vais, je regarde, je suis amusé, intéressé par les derniers produits, mais notre concept électroménager, Hifi, son, est plus moderne, plus dynamique. C'est pourquoi j'ai plutôt envie de dire que c'est eux qui devraient venir visiter CARREFOUR Chine... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:8 (39:39)).

« Au début nous copions totalement, puis la filiale en Chine commence à essayer d'ajuster subtilement. Par exemple, initialement nous n'offrons pas de service livraison puis nous rencontrons des cas où un client a acheté du gros électroménager ou des équipements de bureau pour un montant important. Il habite loin du magasin et n'a pas de voiture personnelle. De plus les concurrents offrent un service de livraison... Alors nous offrons aussi ce service... » (P12: METRO.rtf - 12:11 (86:86)).

La direction du processus d'innovation se différencie de celle du processus d'intégration, car elle est fréquemment orientée de bas en haut (« Bottom-up learning » en anglais). En effet, la diversité des environnements où les filiales opèrent apporte au distributeur international des connaissances, des idées et des opportunités nouvelles (McEvily et Zaheer, 1999). Les filiales étrangères sont ainsi envisagées comme un moyen d'assimilation de ressources, de capacités et de compétences, provenant de différentes zones géographiques, (Bartlett et Ghoshal, 1986), comme une source de fertilisation croisée (Colla et Dupuis, 2002). Autrement dit, il n'y a pas seulement une action unilatérale de la maison mère sur ses filiales, mais il existe aussi des rétroactions des filiales vers la maison mère. Wrigley, et al., (2005) affirment que chaque point de vente est potentiellement un centre autonome d'innovation dans un contexte local unique. Ainsi, le distributeur international intègre et coordonne un réseau dont l'architecture d'innovation est polycentrique (Malone, Yates et Benjamin, 1987; Nohria et Ghoshal, 1997).

« Dans notre filiale, nous devons rendre compte à la maison- mère de tout essai, toute innovation. Chez nous, c'est de bas en haut et non de haut en bas... Comparé à HOME DEPOT, nous sommes plus divers au niveau géographique, d'une part pour diversifier les risques ; d'autre part, parce que ce sont des sources d'innovation pour notre groupe. Nos magasins en Chine ne s'inspirent pas seulement de ceux situés en Angleterre. Ils intègrent aussi des éléments venus de France, de Taïwan, de Turquie, etc... A l'inverse, dans nos magasins britanniques, vous pouvez trouver des éléments venant de Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:14 (30:30)).

En résumé, grâce au processus d'intégration et d'innovation, l'internationalisation de la distribution peut être décrite par un modèle réflexif ou hybride de globalisation qui mobilise les compétences de localisations multiples (Currah et Wrigley, 2004). De ce point de vue, chaque filiale étrangère joue un rôle à la fois de « créateur » et de « bénéficiaire », ce qui lui permet d'accéder à des ressources plus riches que les concurrents locaux et d'accroître ses capacités d'adaptation aux conditions locales.

SECTION 2 - CLASSIFICATION DES COMPÉTENCES- CLÉS DE LA FILIALE DU DISTRIBUTEUR INTERNATIONAL

Après avoir présenté un modèle interactif et dynamique des compétences de la filiale d'enseigne internationale, construit à partir de notre étude empirique, nous proposons une classification des compétences-clés à l'aide de la typologie des capacités organisationnelles observées⁸⁴.

Vingt catégories de compétences-clés émergent de l'analyse de données effectuée selon la Grounded Theory. Nous proposons une classification de ces compétences-clés selon deux dimensions (tableau 6.2).

Les compétences de base sont relatives aux quatre grandes fonctions du distributeur : le concept d'enseigne, le management des flux (financiers, de marchandises, d'information), les capacités d'organisation et de relations amont-aval (Dupuis, 1991; Dupuis et Berry, 2007; Dupuis et Fournioux, 2005; Dupuis et Prime, 1996).

Les compétences architecturales recouvrent et combinent le processus d'intégration et de coordination du distributeur à l'échelle internationale, nationale et régionale, d'une part et le processus d'innovation dans le pays d'accueil, d'autre part.

Dans cette section, nous présenterons en détail chaque catégorie de compétences-clés de la filiale d'enseigne internationale en les illustrant par les verbatim issus de nos interviews auprès de vingt et un dirigeants.

⁸⁴ Rappelons ici que, dans la partie méthodologique, nous avons expliqué de quelle manière nous pouvons identifier les compétences-clés par l'observation des activités de la firme au travers desquelles elle exerce ses capacités distinctives.

Tableau 6.2 Classification des compétences-clés de la filiale d’enseigne internationale

Catégories (Nombre d’observations / Total des filiales observées, Poids de fréquence) ⁸⁵	Compétences de base			
	Concept d’enseigne	Flux	Organisation	Relation
Processus d’intégration à l’échelle internationale, nationale ou régionale	1. Transposition ou duplication du concept d’enseigne original à l’échelle internationale (11/18, 61,11%) ;	2. Intégration des achats (14/18, 77,78%) ; 3. Centralisation du financement à l’échelle internationale (1/18, 5,56%) ; 4. Intégration des flux d’information (7/18, 38,89) ; 5. Intégration des flux de marchandises (8/18, 44,44%) ; 6. Intégration des flux financiers (4/18, 22,22%) ;	7. Contrôle organisationnel (6/18, 33,33%) ; 8. Partage des connaissances organisationnelles (6/18, 33,33%) ; 9. Intégration de la gestion des ressources humaines (9/18, 50%) ;	10. Intégration et coordination de la gestion de la relation avec les fournisseurs (7/18, 38,89%) ; 11. Intégration et coordination de la gestion de la relation avec les consommateurs (11/18, 61,11%) ; 12. Intégration et coordination avec les pouvoirs publics (6/18, 33,33%) ;
Processus d’innovation dans le pays d’accueil	13. développement de nouveaux concepts dans le pays d’accueil (15/18, 83,33%) ;	14. Développement de nouvelles méthodes d’achat (8/18, 44,44%) ; 15. Développement de nouvelles méthodes de gestion des flux (2/18, 11,11%) ;	16. Flexibilité organisationnelle (6/18, 33,33%) ; 17. Développement de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines (3/18, 16,67%) ; 18. Création de nouvelles formes d’organisation dans le pays d’accueil (5/18, 27,78%) ;	19. Développement des collaborations avec les fournisseurs locaux (5/18, 27,78%) ; 20. Développement de nouvelles relations avec les consommateurs locaux (3/18, 16,67%) .

⁸⁵ Nombre d’observations : défini comme le nombre de filiales d’enseigne internationale dans lesquelles nous pouvons observer les activités de la firme reflétant la capacité de cette catégorie. Total des filiales observées : nombre total des filiales que nous avons observées. Dans notre recherche, il est de dix huit. Poids de fréquence = Nombre d’observations/18, ce qui mesure la densité conceptuelle. C’est un indicateur de richesse de description d’un concept. C’est donc un critère pour évaluer la qualité de recherche dans le cadre de la Grounded Theory (Strauss et Corbin, 1998).

2.1. Transposition et duplication internationale du concept d'enseigne

La capacité à transposer ou dupliquer le concept d'enseigne d'origine à l'échelle internationale est soulignée par la plupart des répondants (dénotée dans le tableau 6.2 par le numéro 1). En effet, une littérature abondante (Davies et Fergusson, 1995; Doherty, 1999; Dupuis et Prime, 1996; Goldman, 2000; Kacker, 1988; Milgrom et Roberts, 1990; Pederzoli, 2002; Yuen Shan Au-Yeung, 2003) relève qu'un concept d'enseigne original fort est souvent un facteur clé de succès dans l'obtention d'un avantage compétitif dans un nouveau pays. Au cours du processus d'internationalisation de la distribution, la capacité du distributeur à transposer ou dupliquer son concept d'enseigne, créé dans le pays d'origine ou renforcé dans d'autres pays, devient un élément central pour juger de la faisabilité d'implantation et de développement. Ce propos est illustré par plusieurs répondants.

« Pourquoi avons-nous pu entrer sur le marché chinois ? Parce que nous apportons un nouveau concept, un nouveau modèle, qui constitue notre avantage comparatif... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:2 (10:10)).

« Notre premier magasin implanté à Shanghai a très rapidement rencontré le succès car les consommateurs ont senti que c'était très différent, très intéressant... Après la longue histoire de la distribution traditionnelle, à présent, tous les espaces de magasins sont ouverts, tous les produits sont là. Je peux vous fournir les quantités que vous voulez acheter. Les produits sont tellement abondants pour nos clients professionnels... Jusqu'à ce jour nous sommes seuls sur le marché ... » (P12: METRO.rtf - 12:2 (12:13)).

« En 1989, nous nous sommes implanté à Taïwan... Après 6 ans sur le marché taïwanais, nous nous sommes familiarisés avec les habitudes des consommateurs chinois et puis nous avons commencé à entrer en Chine continentale... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:9 (73:73)).

Les capacités liées au concept d'enseigne peuvent être identifiées à partir de notre étude empirique sous deux formes :

- 1) La première vise à préserver le concept d'enseigne de la filiale internationale au cours de son implantation et de son développement dans le pays d'accueil. Ce type d'activité peut être caractérisé par plusieurs objectifs :
 - i) Préserver la formule d'origine

C'est un choix commun à la plupart des enseignes observées. La plupart des répondants déclarent que la formule comporte un noyau générique qui doit être transposé directement, si possible sans modification (Yuen Shan Au-Yeung, 2003). Ainsi,

l'enseigne CARREFOUR, qui considère qu'une stratégie internationale doit être très adaptative, a choisi d'appliquer le noyau dur de sa formule d'origine en Chine.

« En raison de la différence de culture, de langue, de tradition, nous avons fait beaucoup d'efforts pour nous adapter au marché chinois. Mais nous insistons toujours sur notre formule : 'Tout sous le même toit, Prix bas, Libre Service et Parking gratuit'... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:10 (107:107))

Cette préservation de la formule d'origine résulte fréquemment de la duplication des méthodes de catégorisation des produits adaptés au marché local, d'une politique de prix, de qualité des produits et du design intérieur, de l'implantation de la surface de vente, de la présentation etc.

« En ce qui concerne l'assortiment, les catégories de produits sont les mêmes que celles en France. Par contre, les produits vendus sont fabriqués en Chine avec des marques chinoises. Le prix est fixé en fonction de la concurrence locale, mais notre politique de prix est identique partout et vise le prix le plus bas dans une zone de chalandise donnée. » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:6 (70:70))

« A partir du 24 mars 2006, le porc vendu dans tous nos magasins chinois doit être conforme au système de CARREFOUR monde... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:11 (551:551))

*« Q : Au niveau du design intérieur, de l'implantation des surfaces de vente et du mode de présentation des produits, y a-t-il des différences en Chine par rapport à la France ?
R : Ils sont similaires. Les allées sont droites, il n'y a pas de retour. Nous demandons que tous les magasins aient six mètres de hauteur. De plus, la largeur de l'allée doit être conforme au standard français. Les couleurs choisies sont similaires à celles des magasins français, très vivantes... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:7 (75:76))*

ii) Développement d'une image unique à l'échelle internationale

De plus, les spécialistes non alimentaire (par exemple, le spécialiste en cosmétiques, en bricolage et en textile, etc.) tendent davantage vers une globalisation de leur image (Burt et Carralero-Encinas, 2000; Peter J. McGoldrick et Ho, 1992; McGoldricks et Blair, 1995). Dawson (1994) a suggéré qu'une image d'enseigne forte peut conduire à une approche globale pour un distributeur international, ce qui est démontré dans le cas de LOUIS VUITTON (Laulajainen, 1992), de BODY SHOP ou DUNHILL (Gapps, 1987). La duplication de l'image d'enseigne dans un pays d'accueil apparaît comme un moyen de réaliser une stratégie de globalisation (Salmon et Tordjman, 1989), elle permet de recourir aux attributs fonctionnels et symboliques de l'enseigne (Burt et Carralero-Encinas, 2000; Burt, et al., 2002).

Cette standardisation se concrétise par un ciblage identique de la clientèle...

« Nous nous concentrons sur l'offre de vêtements, d'accessoires, de montres, de bijoux de grande marque destinée aux clients de haut niveau... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:4 (12:12))

« Nous nous efforçons de cibler le même type de clients dans les magasins globaux... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:11 (49:49))

... puis par des activités de duplication des attributs fonctionnels d'enseigne issus de la maison mère ou d'autres pays (la collection, le service, le design intérieur, la présentation des produits et la communication, etc.), dans le pays d'accueil...

« Nous proposons un style de vie à l'échelle internationale. Le produit est un meilleur moyen. En fait, il n'y a pas de différence entre les produits vendus en Chine et ceux qui le sont dans d'autres pays... » (P 9: IKEA.rtf - 9:11 (148:148) et (134:134))

« Comme nos magasins en Europe et aux Etats-Unis, nos magasins en Chine offrent presque 50 marques de produits... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:10 (124:125))

« Sur les marchés européens, ainsi qu'aux Etats-Unis, SEPHORA est le meilleur endroit pour connaître les produits les plus récents, les tendances les plus récentes dans le domaine de la beauté. En Chine, SEPHORA apporte le même service : Les clients de nos magasins peuvent toucher le produit, l'essayer en toute liberté. Les produits sont présentés en fonction de trois grandes catégories. Cela facilite la comparaison des différentes marques par nos clients. De plus, nos conseillers de vente donnent des conseils professionnels au client. Si on ajoute le merchandising, l'atmosphère, la couleur, le client peut s'amuser dans le magasin... En fait, nous avons construit une image d'enseigne ludique, et nous espérons bâtir ensuite une image d'expert... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:11 (252:252))

« Le design intérieur de notre magasin de Shanghai est identique à ceux d'Europe... Les produits sont présentés en fonction de différentes thématiques sportives... » (P 5: Decathlon.rtf - 5:3 (95:95))

« Le design du présentoir, l'atmosphère et le mode de présentation des produits sont conçus en France puis standardisés à l'échelle internationale... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:5 (55:55))

« Toutes les publicités sont produites par une société acquise par nous, située à Hongkong. Nous réalisons les photos en France mais la gestion de la publicité est faite à Hongkong. De toute façon, très standardisée... Le packaging, les emballages sont fabriqués à Hongkong. Dans n'importe quel magasin, situé au Japon, à Taïwan ou en Chine continentale, nous utilisons un design identique. » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:6 (69:69)).

... Enfin, par des activités de duplication des attributs symboliques d'enseigne issus de la maison mère ou d'autres pays (ambiance, expérience de magasinage, etc.) dans le

pays d'accueil.

« L'ambiance de relaxation, de liberté est un point commun pour tous nos 250 magasins IKEA dans le monde. Dans cet environnement, vous pouvez librement profiter du cadre de vie d'IKEA... La présentation en 3 dimensions, les informations des produits affichées en détail, l'essai par vous-même, chacun de ces éléments vise à vous apporter des expériences ludiques pendant vos courses... » (P 9: IKEA.rtf - 9:23 (149:149)).

« Je souhaite que nos clients puissent avoir la même perception de nos magasins, que ce soit à Hongkong, ou à Beijing. Je pense que nous devons apporter le même concept à Beijing, à défaut, nous risquons une perte de confiance en notre enseigne. Nous devons présenter des produits et créer une atmosphère similaire dans nos magasins de Hongkong à Beijing... De toute façon, je souhaite que nos clients, où qu'ils se trouvent, puissent percevoir la même image pour chacun de nos magasins... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:5(46:46)).

2) Le deuxième type d'activités consiste à appliquer les standards du concept d'enseigne internationale aux points de vente appartenant à l'entreprise absorbée ou acquise dans le pays d'accueil.

Dans la section précédente, nous avons évoqué la tendance à la concentration par fusion, absorption ou acquisition. Pour une filiale d'enseigne internationale qui choisit un mode de croissance externe, la capacité de remodelage et de mise aux normes des points de vente de l'entreprise fusionnée, absorbée ou acquise revêt une grande importance.

« Après avoir acquis la filiale d'OBI en Chine, nous avons engagé un travail de remodelage des 13 points de vente existants... L'objectif étant d'en faire des points de vente B&Q avec les mêmes styles, prix et services que les autres magasins de l'enseigne. » (P 3: B&Q.rtf - 3:17 (308:308)).

2.2. Intégration et coordination des flux de marchandises, d'information et financiers

Cinq types de compétences peuvent être dégagés à partir des activités des filiales d'enseigne internationale observées (tableau 6.2, 2-6) : (a) Intégration des achats ; (b) Centralisation du financement à l'échelle internationale ; (c) Intégration des flux d'information ; (d) Intégration des flux de marchandises ; (e) Intégration des flux financiers.

2.2.1. Intégration des achats

Salmon et Tordjman (1989) ont souligné que la puissance d'achat est l'une des sources de l'avantage concurrentiel du distributeur international dans un pays d'accueil. Comme le mentionne le vice-président de METRO, les avantages de la centralisation des achats par le distributeur se manifestent de plusieurs manières ; par exemple, des remises sur des achats en grande quantité, une baisse des frais d'exploitation du fait de la réduction du nombre d'acheteurs, une meilleure gestion des achats en termes de contrôle de la qualité des produits et des services des fournisseurs ; la centralisation des achats permet également de diminuer les coûts d'exploitation des fournisseurs qui ne négocient plus avec de multiples points de vente mais directement avec la centrale d'achat, etc.

Par ailleurs, les recherches de Coe et Wrigley (2004), Reardon, Timmer, Barrett et Berdegue (2003) et Wrigley et Currah (2004), ont montré que les fonctions d'achat réalisées par les distributeurs internationaux ont un impact significatif sur la chaîne de distribution locale. Concrètement, les distributeurs internationaux tendent à imposer à la chaîne de distribution locale un système de centralisation des achats, à réduire le nombre d'intervenants, à construire de nouvelles formes d'intermédiation ou encore à développer des systèmes de contrat quasi-formels et des standards de sécurité qui n'existaient pas ou peu auparavant.

L'analyse inductive de la capacité d'intégration des achats de la filiale d'enseigne internationale permet de distinguer 7 types d'activités.

1) Disposer de centrales d'achat.

i) Disposer de centrales d'achat ou d'acheteurs dans différents pays.

Une filiale d'enseigne internationale peut tout d'abord bénéficier d'un prix d'achat compétitif en s'appuyant sur les centrales d'achat intégrées au groupe dans les différents pays.

« Nos centrales d'achat recherchent les fournisseurs les plus pertinents à l'échelle globale, et puis nous achetons de grands volumes auprès de ces fournisseurs en fonction de la demande de nos points de vente mondiaux, ce qui nous permet d'obtenir les prix les plus bas. Actuellement, nous avons 1300 fournisseurs situés dans 53 pays. » (P 9: IKEA.rtf - 9:13 (11:11))

« Notre réseau d'achat global se répartit en quatre zones : Zone 1, Chine et Asie du nord ;

Zone 2, Asie du sud est et Inde ; Zone 3, Europe et Moyen-Orient et Zone 4, Afrique. Parmi ces quatre zones, le volume d'achats dans la zone 1 est le plus important et représente 70% des achats du groupe... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:16 (903:904)).

Dans certains secteurs d'activités, les cosmétiques par exemple, les fournisseurs des grandes marques sont très puissants. La filiale doit utiliser le réseau d'achats international du groupe pour être autorisée à vendre certaines grandes marques ou acquérir des droits exclusifs ou semi exclusifs. C'est le cas de SEPHORA en Chine. Par contre, l'enseigne SHASHA⁸⁶, opérant dans le même domaine, rencontre des problèmes d'approvisionnement, faute de soutien des fournisseurs.

« Nos négociations avec eux sont organisées à deux niveaux : SEPHORA mondial et SEPHORA local. Par exemple, notre groupe a établi une très bonne relation avec LANCÔME, CHANEL. Ce sont aussi des avantages concurrentiels pour SEPHORA en Chine. Bien sûr, des termes sont discutés au niveau local en fonction de notre volume de ventes... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:17 (33:33)).

« A propos des produits offerts, nous avons des marques exclusives ou semi exclusives. Nous avons déjà introduit une dizaine de marques exclusives... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:15 (19:21)).

« Bien sûr, nos achats sont intégrés par notre centrale d'achat à Hongkong, qui sert aussi pour nos points de vente en Chine. Mais nous achetons auprès d'organisations de distribution de marques au lieu de producteurs. Avant tout, nous faisons des efforts pour obtenir davantage de droits régionaux de distribution de grandes marques internationales... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:10 (50:50)).

Certaines enseignes ne disposent pas de centrales d'achat. Elles peuvent néanmoins établir un réseau d'achats international à partir d'un réseau d'acheteurs⁸⁷ professionnels dans les différents pays.

« Nous avons des acheteurs professionnels et nous avons également établi un réseau d'achats international en confiant à des personnes le soin de nous aider à collecter de nouveaux produits du monde dans différents pays » (P14: PARKSON.rtf - 14:11 (193:201)).

« D'ailleurs, nous envoyons des acheteurs dans différents pays pour acheter des produits à la mode... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:14 (115:115)).

La relation entre les centrales d'achat et les filiales d'enseigne dans les différents pays est une relation de transaction interne. Normalement, la centrale d'achat s'occupe de collecter des informations, de sélectionner les fournisseurs et de concevoir le catalogue

⁸⁶ « SHASHA », une enseigne originaire de Hongkong, a eu un grand succès à Hongkong avec un format de discount de grandes marques de cosmétiques.

⁸⁷ « buyer », le terme anglo-saxon, correspond globalement à celui d'« acheteur stratégique » en français.

ou organiser une exposition interne pour présenter les nouvelles collections aux représentants de filiales. Les commandes, en termes de choix des produits et de quantités, seront décidées par chaque filiale. Ensuite, c'est la centrale qui réalise les achats.

« En Chine, nous avons une autre centrale d'achat, elle ne travaille pas ici. C'est elle qui s'occupe de sélectionner des produits vers les points de vente globaux d'AUCHAN. En fait, les commandes d'achats ne sont pas décidées par cette centrale d'achat. Elle propose seulement des produits, et puis les autres points de vente d'AUCHAN à l'étranger lui passent des commandes. Enfin, elle opère les achats. Cette centrale d'achat en Chine a en charge la collecte des informations, des prix, etc. Ensuite, elle organise des expositions internes. Tous les points de vente d'AUCHAN dans le monde vont envoyer des personnes les visiter. Elles sélectionneront les produits et passeront les commandes... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:20 (52:52)).

ii) Disposer de centrales d'achat dans les différentes régions

Nous pouvons observer que les filiales qui sont entrées sur le marché chinois depuis quelques années ont implanté plusieurs (trois à cinq) centrales d'achat régionales.

« L'année dernière, notre centrale d'achat dans la région sud a démarré. La même année, nous sommes entrés dans la région Nord. Jusqu'à maintenant, nous avons réalisé notre planning d'implantations, à la fois en terme de réseau de points de vente et de réseau d'achats, avec trois centrales d'achat dans les régions de l'est, du nord et du sud... » (P 3: B&Q.rtf - 3:53 (568:568)).

« Nous avons implanté cinq centrales d'achat en Chine... » (P11: LOTUS.rtf - 11:9 (22:22)).

Les répondants expliquent qu'en raison de diversités culturelles et des différences d'habitudes de consommations entre les régions, ils sont obligés de proposer des assortiments différents. De plus, les producteurs locaux de produits alimentaires ne sont pas encore assez concentrés. Les fournisseurs nationaux sont très peu nombreux. Par contre, il existe un fort potentiel de fournisseurs régionaux ou locaux. Les contacts et négociations sont alors assurés par des acheteurs locaux organisés en centrales d'achat régionales. Certaines filiales comme CARREFOUR pratiquent donc un système de négociation avec les fournisseurs à différents niveaux : mondial, national, régional ou local.

« Il y en a une, c'est des négociations à plusieurs niveaux, international, national, chinois. Nous, nous sommes organisés en 4 zones : une à Pékin pour le Nord, à Shanghai pour l'Est, à Guangzhou pour le Sud et à Chengdu pour l'Ouest. Et là il y a des vraies équipes d'acheteurs qui négocient avec les fournisseurs locaux. P 4: CARREFOUR.rtf - 4:12

(31:31)).

« Nous essayons de signer un contrat national avec les fournisseurs. Mais certains n'acceptent pas parce qu'ils n'ont pas encore les capacités pour organiser la distribution à l'échelle internationale... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:10 (22:22)).

Chez AUCHAN, les missions de la centrale d'achat régionale sont définies comme suit :

- (a) analyser les attentes des consommateurs ;
- (b) élaborer l'assortiment des magasins ;
- (c) négocier avec les fournisseurs locaux ;
- (d) poursuivre et contrôler la mise en œuvre des contrats commerciaux ;
- (e) concevoir et organiser les promotions, etc.

2) Réaliser un volume d'achats important en Chine

Un autre aspect de la puissance de négociation des filiales d'enseigne internationale concerne leurs capacités à aider les producteurs chinois pour exporter leurs produits (Hill, Hwang et Kim, 1990). Elles profitent souvent de cette puissance pour négocier les prix les plus bas avec les producteurs ou les fournisseurs chinois, grâce à de grandes quantités d'achats (Goldman, 1981), tant pour leurs points de vente en Chine que pour ceux des autres pays du monde (tableau 6.3).

« Notre puissance provient de nos grands volumes d'achats en Chine. A présent, un tiers des produits dans plus de cinq cents de nos points de vente dans le monde proviennent de Chine. Le volume d'achats annuel en Chine peut atteindre un milliard de Dollars U.S. Ce volume augmente à un taux de croissance annuel de 15%. Grâce à cette puissance d'achat, nous pouvons économiser 10%- 15% sur le coût d'achat... » (P 3: B&Q.rtf - 3:57 (866:866))

Tableau 6.3 Volume d'achats réalisés en Chine par les distributeurs internationaux en 2006

Enseigne	Volume d'achats en Chine en 2006 (milliards de Dollars U.S.)
WAL-MART	18
CARREFOUR	7,3
METRO	1,8
B&Q	1
IKEA	1
AUCHAN	0,2

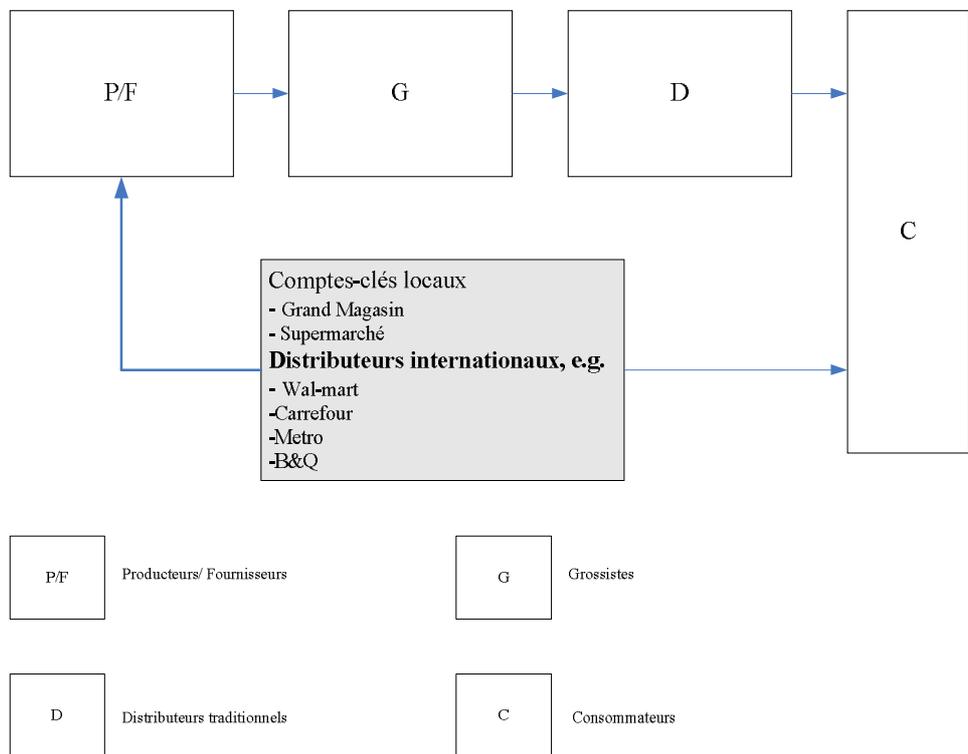
Source : Base de données intérieures du Ministère du commerce de R.P. Chine en 2006.

3) Des achats plus directs.

La troisième source d'efficacité des filiales d'enseigne internationale est leur capacité à raccourcir le canal de distribution et à établir des relations directes avec les fournisseurs et les producteurs (Goldman, 1981). En effet, l'un des impacts importants pour les distributeurs internationaux sur le marché local dans le pays d'accueil porte sur la longueur et les composantes du canal de distribution (Reardon, et al., 2003). Comme indiqué par la Figure 6.4, les distributeurs tendent à négocier directement avec les producteurs ou les fournisseurs, en supprimant les « intermédiaires » du réseau qui n'apportent pas de valeur ajoutée (GPN working Paper 9, 2004).

« Nous achetons les viandes directement à de grands producteurs, par exemple, 'SUZHOU FOOD Manufacturer' et 'Shanghai Food Manufacturer', etc. De toute façon, nous essayons de les acheter directement des producteurs... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:27 (86:86))

Figure 6.4 Pouvoir des distributeurs internationaux sur le canal de distribution



Adapté de Tosonboon (2003)

Au-delà du raccourcissement des circuits, nous observons que certaines filiales d'enseigne internationale ont commencé à implanter leurs propres bases de production

dans le but d'exercer un contrôle sur la filière.

« Afin de développer une relation à long terme avec les fournisseurs pour les produits agricoles, d'établir une source d'approvisionnement, du champ à la table du consommateur, plus sécurisée pour les produits alimentaires, nous avons commencé à construire nos propres bases de production de légumes et de fruits dans la province de Hainan... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:17 (395:395))

« Jusqu'à maintenant, nous disposons de quatre bases de production en Chine : Guangzhou, Shenzhen, Shanghai et Tianjin... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:15 (79:79))

La construction de relations directes avec les fournisseurs ou les producteurs est considérée comme un moyen de réduire le coût d'achat, de sécuriser le contrôle des produits et leurs spécifications et d'aboutir à des innovations de produit (par exemple, le développement de nouveau produit ou de MDD, conjointement avec les fournisseurs ou les producteurs) (GPN working Paper 9, 2004).

« En 2007, nous avons plus de 300 fournisseurs et 3 usines en Chine, ce qui nous a permis de baisser le prix de vente moyen de 46% dans nos points de vente de 2000 à 2005 et d'augmenter le chiffre d'affaires de 345% pendant la même période... » (P 9: IKEA.rtf - 9:28 (225:225)).

« ...Nous avons des bases de production pour les fruits, le riz, les fruits de mer, les viandes et les autres produits d'alimentation... ce qui nous permet d'obtenir des produits de qualité à un prix compétitif et surtout la sécurité sanitaire pour les produits alimentaires... » (P11: LOTUS.rtf - 11:2 (15:18)).

« La vente de MDD représente plus de 10% de notre chiffre d'affaires annuel, ce qui comprend l'alimentation, l'épicerie, les produits d'hygiène et l'électroménager. La plupart d'entre eux sont fabriqués par nos propres bases de productions... » (P11: LOTUS.rtf - 11:20 (134:134)).

4) Réduction du nombre de fournisseurs.

En considérant le développement d'une relation à long terme avec des fournisseurs qualifiés et sélectionnés et sa nécessité après une fusion, l'absorption ou l'acquisition d'autres distributeurs, certaines filiales ont l'intention de réduire le nombre de fournisseurs afin de renforcer l'effet d'économie d'échelle.

« L'année dernière, nous avons réduit de plus de 200 nos fournisseurs en Chine. A présent, il nous en reste environ 1800. Notre planning est de les réduire de 1800 à 1200 en 5 ans. Ensuite, nous maintiendrons la relation avec les fournisseurs restants... » (P 3: B&Q.rtf - 3:52 (567:567)).

« Après avoir intégré les fournisseurs de deux firmes, il ne nous reste que 300 anciens

fournisseurs d'OBI sur 1000... » (P 3: B&Q.rtf - 3:33 (318:318)).

5) Centralisation de la gestion des contrats d'achat.

Pour limiter les risques juridiques, renforcer le contrôle sur le réseau des points de vente, la plupart des filiales centralisent la gestion de contrats d'achat. Normalement, tous les contrats doivent être confirmés par le siège de la filiale. Les formes du contrat sont également fixées et prédéfinies par le siège.

« Certains fournisseurs sont proposés par les points de vente. Ensuite, c'est le siège qui négocie directement avec ces fournisseurs. Les contrats sont signés par le siège. Notre contrat prend alors sa forme définitive... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:9 (14:15)).

6) Sélection et contrôle international des fournisseurs.

Afin de préserver leur image d'enseigne, nombre de répondants soulignent la nécessité de mettre en œuvre, dans le pays d'accueil, un système standardisé de sélection et de contrôle des fournisseurs identique à celui de la maison mère.

« Nous avons introduit le système de contrôle de qualité du groupe KINGFISHER en Chine... Lors de la sélection et de l'examen d'une candidature de fournisseur, il y a plus de 100 critères de sélection. Parmi eux, 17 critères concernant la qualité des produits et la responsabilité de l'entreprise doivent être obligatoirement respectés par ces derniers... » (P 3: B&Q.rtf - 3:60 (959:959)).

« Nous respectons strictement les règles et les standards relatifs à l'achat des produits alimentaires frais... La variété, l'origine et le producteur sont bien sélectionnés, puis le processus de fabrication est surveillé et contrôlé. Les produits qui satisfont au système de qualité de CARREFOUR peuvent être vendus dans n'importe quel point de vente de CARREFOUR dans le monde... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:37 (115:115)).

A partir des commentaires de répondants, la mise en œuvre des systèmes et standards de la maison mère à la filiale s'appuie sur un dispositif qui comporte : un département d'Assurance Qualité constitué d'ingénieurs en charge de l'inspection et de l'évaluation des usines ; la participation de personnes extérieures afin de tester les produits au hasard ; l'organisation des différents départements de la firme permettant d'évaluer en commun le fournisseur et collaborer avec l'organisation gouvernementale du contrôle de la qualité, etc.

7) Disposer d'un centre de recherche et développement.

Enfin, certaines enseignes ont des capacités d'intégration en amont. Elles possèdent leur

propre centre de R&D, généralement implanté dans le pays d'origine de l'enseigne. Grâce à l'appui de ce centre de R&D, les filiales disposent ainsi des moyens efficaces pour contrôler la valeur de la filière et se différencier d'autres concurrents dans le pays d'accueil.

« Nous avons un centre de R&D en France, qui est le plus important centre R&D, après celui de Renault. Dans ce centre, il y a 1500 ingénieurs qui peuvent proposer 4000 nouveaux produits chaque année, concernant 63 catégories de sport... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:17 (110:110)).

« R.: Dans notre groupe, des équipes spéciales sont chargées de développer les produits de la marque SEPHORA, de la conception, jusqu'au test des produits. Nous comparons ensuite cette marque avec les marques internationales de la même gamme. Si sa qualité est inférieure, nous la rejetons... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:15 (19:21)).

2.2.2. Centralisation du financement à l'échelle internationale

L'internationalisation constitue un lourd investissement pour les enseignes internationales.

« Jusqu'à aujourd'hui, le groupe KINGFISHER a investi environ 500 millions U.S. Dollars de liquidités en Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:81 (326:326)).

« En 2004, notre groupe a investi 120 millions Euros en Chine. Il est prévu que l'investissement atteigne 600 millions d'Euros dans les trois années prochaines... » (P12: METRO.rtf - 12:45 (217:219)).

L'apport en ressources financières du groupe d'enseigne est souvent cité par les répondants comme facteur crucial de détermination de l'avantage concurrentiel de la filiale dans le pays d'accueil.

En premier lieu, des capitaux suffisants permettent de représenter une puissance de négociation avec les fournisseurs locaux, afin d'obtenir un prix d'achat inférieur à celui des distributeurs locaux qui manquent souvent de liquidités.

« En fait, l'insuffisance de fonds est un problème majeur pour les distributeurs locaux... Par exemple, vous êtes un fournisseur, si vous payez à échéance de 30 jours, le prix que vous m'accordez n'est pas le même qu'avec un crédit fournisseur de 45 jours ou 60 jours. Parce que vous êtes un homme d'affaires, vous devez calculer le coût total... En revanche, pour ce qui nous concerne, nous pouvons payer nos fournisseurs au comptant, nous disposons de liquidités suffisantes... » (P 1: 7-11.rtf - 1:17 (108:108)).

De plus, des capitaux abondants donnent aux filiales la possibilité de procéder à la fusion, à l'absorption ou à l'acquisition d'autres distributeurs existants afin d'accélérer leur croissance.

« Nous avons payé 85 millions £ pour acquérir la totalité des parts de la société OBI Chine... . Cette acquisition nous a permis d'accroître immédiatement notre réseau de 13 points de vente. Aussi, à la fin de cette année, nous aurons environ 50 magasins en Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:80 (318:318)).

« Après la fusion avec TRUST-MART⁸⁸, le nombre de points de vente de WAL-MART a pu être rapidement porté à 174 et notre chiffre d'affaires atteindre 23 milliards RMB Yuan. Nous sommes ainsi devenus le No.1 de la distribution en Chine... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:20 (234:235)).

Enfin, la disponibilité de capitaux permet à la filiale d'enseigne internationale d'élaborer un plan de développement à plus long terme sans la pression d'un retour sur investissement trop rapide du groupe.

« Nous avons un plan à long terme que nous ne changeons pas simplement en fonction des performances à court terme... » (P12: METRO.rtf - 12:44 (15:16)).

L'analyse des commentaires des répondants permet de distinguer deux méthodes de financement des investissements à l'international.

La première a trait à la centralisation internationale du financement par le groupe d'enseigne. L'idée est d'accéder au coût de capital le plus bas possible, grâce à cette centralisation (Neil Wrigley et Currah, 2003).

« Nous assurons le financement en commun, ce qui permet à notre filiale entrée dans un nouveau pays d'obtenir le meilleur coût de financement en terme de score de crédit du groupe... » (P 3: B&Q.rtf - 3:10 (20:21)).

L'autre source de financement provient de filiales du groupe dans d'autres pays présentant une bonne performance financière, et disposant d'un cash-flow suffisant (Currah et Wrigley, 2004). Ce phénomène a été expliqué par la matrice BCG⁸⁹. Selon le concept du BCG, ces pays servent de « vache à lait »⁹⁰.

⁸⁸ TRUST-MART, une enseigne taïwanaise, travaillant dans le secteur mixte (alimentaire et non-alimentaire) avec le format d'hypermarché.

⁸⁹ La matrice de BCG est l'un des modèles d'analyse de portefeuille les plus célèbres. Elle a été proposée par le Boston Consulting Group dans les années 1960. Cette matrice positionne chacun des domaines d'activités selon leurs parts de marché relatives et le taux de croissance de leur marché.

⁹⁰ Dans la matrice de BCG, une « vache à lait » est un domaine d'activité leader sur un marché mature. Étant donné

« Le volume de ventes en Chine ne représente que 5% du chiffre d'affaires total du groupe. Pourquoi le groupe préfère-t-il investir sur ce marché ? Parce que l'investisseur achète le futur. Le taux de croissance de notre filiale en Chine est le meilleur. C'est pourquoi la stratégie du groupe est d'investir davantage sur le marché asiatique à l'aide des capitaux fournis par nos filiales en Angleterre et en France qui ont un bon cash-flow... » (P 3: B&Q.rtf - 3:82 (325:325))

2.2.3. Intégration des flux d'information.

La relation entre la capacité d'intégration des flux d'information et l'avantage concurrentiel obtenu par une firme est détaillée par de nombreux travaux théoriques et empiriques. Il existe un consensus des chercheurs en distribution sur l'importance d'un système d'information puissant et sophistiqué dans le processus d'internationalisation du distributeur (Colla et Dupuis, 2002; Neil Wrigley et Currah, 2003).

L'analyse inductive montre que la capacité d'intégration des flux d'information de la filiale d'enseigne internationale s'appuie sur cinq leviers :

1) Investir des sommes importantes pour établir un système d'information robuste.

Presque tous les répondants reconnaissent l'importance du système d'information dans la « facilitation » des échanges entre les acteurs du réseau. Dans le même temps, la plupart d'entre eux soulignent l'importance du volume d'investissements en matériel, logiciels et formation du personnel à la construction d'un système d'information. En plus, le choix concernant « Quoi » (quel type de système) et « Quand » (le bon moment pour investir en considérant le nombre des points de vente acquis et à venir) est aussi délicat pour le distributeur. La prise de cette décision est souvent plus aisée pour les filiales d'enseigne internationale que pour les distributeurs locaux, du fait de l'appui de leur maison mère au niveau des ressources financières et de son expérience dans la mise en place de systèmes du même type dans le pays d'origine. Même si la quantité des investissements n'aboutit pas nécessairement à l'augmentation des capacités dans la gestion des flux d'information, elle en est une condition préalable. Nous pensons donc que le montant des investissements alloués au système d'information constitue un indicateur de la capacité d'intégration des flux d'informations par la filiale.

que la croissance est faible et que les conditions de marché sont stables, des volumes supérieurs à ceux de la concurrence permettent d'obtenir des coûts inférieurs et donc des marges plus élevées. Par conséquent, les vaches à lait sont utilisées pour financer d'autres activités (Johnson, et al., 2005).

« Au cours de la troisième année qui a suivi notre entrée en Chine, nous avons investi 5 millions de dollars US à Shanghai pour établir un système SAP⁹¹. Cet investissement peut supporter un réseau de 100 points de vente et nous apporter des capacités suffisantes jusqu'en 2012. Par contre, beaucoup de distributeurs locaux n'ont pas la même vision à long terme. Ils pensent souvent qu'il n'est pas nécessaire d'investir une somme aussi importante pour établir un système d'information puissant au début de son développement. Mais en réalité, le coût final lié à la mise en œuvre progressive du système d'information du réseau, se révèle finalement plus élevé... » (P 3: B&Q.rtf - 3:49 (551:551)).

« Nous avons beaucoup investi sur le système d'information. Pour un seul magasin à Shanghai, le matériel et le logiciel représentent plus d'un million RMB Yuan... » (P18: ZARA.rtf - 18:16 (36:36)).

« A partir du mois d'août 1999, nous avons commencé à faire des études pour la construction d'un système d'information se connectant avec les systèmes d'information de nos fournisseurs via Internet. En juillet 2007, le premier essai a été fait dans nos points de vente à Beijing. Avec le succès de cette expérimentation, nous avons décidé d'investir 20 millions RMB Yuan pour établir ce système... » (P14: PARKSON.rtf - 14:17 (96:96)).

2) Investir sur les nouvelles technologies de l'information.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication progressent rapidement, leur utilisation massive, avec le soutien du groupe, confère aux filiales d'enseigne internationale un avantage compétitif sur les distributeurs locaux.

« Nous apportons en Chine les technologies d'information et de communication les plus récentes, par exemple, le lecteur portable de Telxon, 'Retail Link' et le système de réduction du temps d'attente aux caisses 'Linerusher'... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:18 (685:687)).

« Nos directeurs de magasin en Chine sont également équipés d'un PDA⁹², avec les logiciels du système de commande et de définition du produit, conçus spécialement selon les spécifications de notre groupe. Grâce à ce système, les directeurs de magasin en Chine peuvent directement et rapidement passer commande et formuler des propositions sur la conception des produits à la maison mère... » (P18: ZARA.rtf - 18:21 (13:13)).

3) Collecter des données riches en temps réels.

Nous savons que la capacité d'intégration des flux d'information est principalement

⁹¹ SAP (« Systems, Applications, and Products for data processing » en anglais) nom utilisé pour désigner un progiciel de gestion intégré développé et commercialisé par l'éditeur de ce produit (SAP AG). La mise en œuvre d'un système complètement intégré permet de répondre de manière précise et en temps réel aux questions du type : « Que se passe-t-il si je décide de faire ceci ? ». Par exemple, si une entreprise reçoit une commande de marchandises, il est possible de connaître, presque instantanément, les conséquences de cette demande sur les capacités de production, les besoins d'approvisionnement, le personnel nécessaire pour accomplir cette tâche, les délais requis pour satisfaire cette demande, les besoins de financement, la rentabilité de cette opération, etc.

⁹² PDA : Portable Digital Assistant (assistant personnel numérique). Équipement électronique de poche utilisé principalement pour ses fonctions d'agenda, de répertoire téléphonique et de bloc-notes, mais les avancées technologiques ont permis de lui adjoindre des fonctionnalités multimédia, telles que le dictaphone, le lecteur de mp3, d'images, de vidéos, et le téléphone. Il s'utilise avec un stylet. Le PDA dont sont équipés les directeurs de magasins de ZARA est un peu particulier car des logiciels conçus spécialement pour le groupe de ZARA y sont pré-installés.

déterminée par la capacité à collecter de la donnée fiable, riche en contenu et en temps réel.

Il en est ainsi des données brutes, par exemple le chiffre d'affaires, la situation des stocks, le panier moyen par point de vente, la rotation des marchandises par article, l'aide à la passation des commandes, les promotions, l'analyse des ventes, les changements de prix, etc. Il en va de même pour des données plus qualitatives comme, par exemple, les informations transmises par les vendeurs ou vendeuses de chaque point de vente concernant la réaction des clients, leurs préférences, etc.

« Notre siège peut connaître en temps réel la situation des ventes de chaque magasin via notre système d'information en Chine... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:23 (66:66)).

« Grâce au système d'information, nous connaissons de manière détaillée le mouvement d'un article, sa sélection, sa commande, sa réception, sa vente aux caisses. » (P12: METRO.rtf - 12:33 (304:304)).

« ... La troisième source d'information provient de chaque point de vente. Chaque jour, notre point de vente doit transmettre des données à notre maison mère concernant le chiffre d'affaires, le stock, les commandes, les réactions et préférences de clients locaux, ... » (P18: ZARA.rtf - 18:22 (140:142)).

« Notre système informatique qui sera actualisé ultérieurement... Grâce au système actuel, nous pouvons savoir en temps réel le chiffre d'affaires, la situation des stocks, le taux de transformation, le panier moyen, les profils des clients fidèles... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:26 (37:37)).

4) Utiliser les informations dans des activités de la firme.

Les informations collectées servent finalement à mieux organiser et planifier la conception, l'achat, la logistique et la vente du distributeur.

« Les données ou les rapports obtenus du système d'information nous aident à estimer la vente, planifier le programme d'achat, créer la commande en réussissant au maximum à baisser le stock... » (P12: METRO.rtf - 12:33 (304:304)).

L'intervention manuelle sur l'application automatique des données du système d'information reste importante pour éviter une gestion trop rigide et des risques imprévus.

« Les prises de décision de notre société s'appuient à la fois sur les données et calculs du système d'information et sur l'intervention humaine. Par exemple, à chaque création de commande et, sur la base des propositions produites du système d'information, la décision finale est prise par le responsable des achats... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:30 (198:198))

Les compétences du personnel jouent un rôle crucial sur la qualité d'utilisation de ces informations.

« Le directeur, le responsable du développement de la clientèle et le chef des ventes, voire des employés ordinaires, ont des compétences pour lire les rapports en anglais et chinois et en analyser les données. Dans le cadre de notre programme de formation, les nouveaux managers commencent leurs stages par s'entraîner à lire et écrire des rapports... » (P12: METRO.rtf - 12:22 (149:149)).

5) Synchroniser les systèmes (avec la maison mère et avec les entreprises absorbées). Certains répondants relèvent que l'efficacité et l'efficience d'intégration des flux d'information résultent de la qualité et de la fiabilité des connections entre les différents systèmes d'information utilisés par chaque acteur de la chaîne de l'offre. Ceci requiert éventuellement de la filiale d'enseigne internationale qu'elle synchronise son système d'information avec celui de la maison mère, ...

« Chaque point de vente ZARA, qu'il soit franchisé ou filiale, doit utiliser le système d'information standard conçu par notre groupe pour permettre un partage rapide des données » (P18: ZARA.rtf - 18:18 (48:48)).

... ou avec celui des entreprises absorbées, fusionnées ou acquises.

« Nous venons de synchroniser deux systèmes d'information, entre le système de B&Q et celui d'OBI... » (P 3: B&Q.rtf - 3:32 (318:318)).

2.2.4. Intégration et coordination des flux de marchandises

Compte tenu de l'inégalité de développement des infrastructures entre régions chinoises, comment la filiale d'enseigne internationale peut-elle optimiser la gestion des flux de marchandises à l'échelle des régions et du pays ? Plusieurs choix sont en présence, soit construire un système de logistique propre, soit le sous traiter à des tiers, soit retenir une solution mixte. Certaines interviews montrent que la décision doit être prise en considérant le niveau de dispersion des points de vente, le plan de développement du réseau, la nature des différentes catégories de produits, la situation des fournisseurs clés ainsi que les autres facteurs environnementaux. Pour évaluer l'investissement en matière de logistique, il convient de faire une balance entre les coûts à court terme et la

rentabilité à long terme que l'on peut en attendre.

De l'analyse inductive, on peut dégager plusieurs solutions permettant de développer la capacité d'intégration des flux des marchandises de la filiale d'enseigne internationale.

1) Création d'entrepôts centraux.

Selon nos observations, les filiales d'enseigne internationale implantées en Chine s'appuient sur trois types d'entrepôts centraux :

L'entrepôt central opérant à l'échelle internationale qui peut être implanté dans le pays d'origine :

« Notre entrepôt central est localisé en Espagne, où se trouve notre maison mère, il peut distribuer chaque jour 2,5 millions de pièces de produits aux diverses destinations à travers de monde... » (P18: ZARA.rtf - 18:19 (49:49)).

Des entrepôts centraux implantés en Chine pour distribuer les marchandises à l'échelle de l'Asie avec des fonctions d'import export :

« En 2006 nous avons créé un entrepôt central à Shanghai qui est le plus grand de nos entrepôts en Asie qui importe des marchandises qui seront vendues sur le marché chinois ou asiatique et qui exporte des produits fabriqués en Chine dans d'autres pays d'Asie... » (P 9: IKEA.rtf - 9:29 (276:276)).

L'entrepôt central national constitue un deuxième type d'entrepôt central, il distribue des marchandises générales (par exemple, le textile, l'électroménager, etc.). Ce type d'entrepôt est souvent implanté dans des grandes villes où les réseaux de transport sont développés.

« Jusqu'à présent, nous avons créé deux entrepôts centraux nationaux situés à SHENZHEN et TIANJIN qui prennent en charge séparément la distribution des marchandises générales au sud et au nord de la Chine... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:19 (73:73)).

« Nous avons deux entrepôts centraux à Shanghai... » (P11: LOTUS.rtf - 11:6 (18:18)).

Le troisième type concerne les entrepôts centraux régionaux qui sont implantés dans quelques villes, selon la dispersion des points de vente de la filiale. Ces entrepôts ont pour fonction de collecter des produits de l'entrepôt central national de la firme ou de fournisseurs, puis de les distribuer aux points de vente dans une région donnée. L'objectif spécifique de création de ce type d'entrepôt est de centraliser les flux de produits locaux.

« Après avoir ouvert des entrepôts centraux à Beijing, Shanghai, Guangzhou et Wuhan, nous en avons créé un nouveau à Chongqing qui distribue à l'échelle du Sud-Ouest de la Chine, et surtout la collecte des produits locaux pour les transférer à nos points de vente dans les autres régions... » (P11: LOTUS.rtf - 11:19 (214:214)).

2) Assurer le suivi des marchandises.

Le suivi et la traçabilité des produits sont l'un des points-clés de la gestion des flux des marchandises. En comparaison avec les distributeurs locaux, les filiales d'enseigne internationale utilisent davantage les NTIC, par exemple le code-barres⁹³, l'EDI⁹⁴ ou la RFID⁹⁵, afin suivre les marchandises et les flux d'informations associés.

« Pour l'application de la RFID, notre groupe est leader dans le domaine de la distribution. Nos fournisseurs en Asie ont commencé à participer à l'expérimentation de la RFID. Comme les conditions pour ces fournisseurs sont limitées, nous collaborons avec la Société « BAODIAN » à la construction d'une plate-forme basée sur Internet, par laquelle nos fournisseurs en Asie pourront commander les étiquettes de RFID... Par ces expérimentations, nous espérons mieux gérer les flux de marchandises, c'est-à-dire de disposer de données précises en temps voulu, afin de baisser le coût de stock et le taux de rupture... » (P12: METRO.rtf - 12:39 (647:647)).

« Nous avons commencé à faire des tests de RFID... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:12 (44:44)).

« Une fois que nos stylistes ont choisi un modèle à produire, ils peuvent utiliser le système d'information pour optimiser les couleurs et les tissus de ce modèle. Ensuite, toutes les données sont transmises aux équipes de production. Il y aura un code-barres sur les tissus coupés. Ce même code-barres sera utilisé durant dans toutes les phases du processus de production, de distribution, de transport jusqu'au point de vente... » (P18: ZARA.rtf - 18:23 (158:158)).

3) Garantir le bon état et limiter au maximum les dommages causés aux marchandises au cours du transport.

Ce type d'activités concerne tout particulièrement les distributeurs qui opèrent dans le secteur alimentaire ou mixte (alimentaire + non- alimentaire). Pour ce qui est des

⁹³ Le code-barres est un véritable fil rouge dans tout le circuit de distribution. Sa structure permet d'intégrer toutes les caractéristiques d'un produit, qu'il s'agisse de l'identification du produit lui-même, de l'entreprise ou du pays. Ce code est ensuite utilisé pour le marquage des produits, pour identifier les bons de réduction et connaître le nombre de clients qui les utilisent, voire le profil de chacun grâce à sa carte du magasin. Enfin, il est utilisé pour suivre les opérations logistiques. Dans ce cas, une unité logistique peut correspondre à une seule unité consommateur (un réfrigérateur) ou à une grande quantité (une palette de yaourts) (Dioux et Dupuis, 2005).

⁹⁴ L'EDI (Echange de données informatisées) ; géré depuis 2005 par GS1 France (auparavant par Gencod EAN France), repose sur l'échange d'informations commerciales, administratives, financières ou logistiques dans un format électronique entre partenaires commerciaux. Ce système a pris son envol vers la fin des années 1990, après dix ans de développement et de standardisation internationale. Il bénéficie désormais chez les professionnels d'une image de fiabilité, d'efficacité, et reste l'outil le plus performant pour la gestion de grands flux d'informations qui s'inscrivent dans des scénarios d'échanges structurés et réguliers (Dioux et Dupuis, 2005).

⁹⁵ La RFID (« Radio Frequency Identification ») est une technologie qui permet d'identifier un objet muni d'une étiquette émettrice, sans aucun contact physique ni intervention du personnel, avec un outil de lecture optique et à plus ou moins longue distance. Cette étiquette est capable d'émettre des données en utilisant les ondes radio. La RFID est donc beaucoup plus puissante que la technologie du code-barres.

produits frais, la gestion de la chaîne du froid, du producteur au panier de la ménagère, revêt une importance déterminante. La coordination avec les fournisseurs, les conditions, les moyens du transport et de conservation, ainsi que des systèmes opérationnels doivent atteindre un niveau donné.

« Nous nous préoccupons de la gestion des flux de produits frais pour assurer leur niveau de fraîcheur. Il faut garantir une température constante pour ces produits au cours de la sortie de l'entrepôt de l'usine, de notre centre de distribution au point de vente. De toute façon, les produits vendus aux clients doivent être frais... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:34 (111:111)).

« Il existe des solutions précises pour garantir le respect de la chaîne du froid à chaque étape, fournisseur, transport, réception, stockage au point de vente. Afin d'assurer une température constante de l'achat au domicile du client, nous fournissons davantage de liquides réfrigérants, des sacs spéciaux pour protéger ces produits frais... » (P12: METRO.rtf - 12:45 (634:634))

« Chez nous, il y a trois livraisons quotidiennes aux points de vente. De plus, une livraison supplémentaire est faite en fonction de la météo, ce qui nous permet de présenter des offres plus fraîches et plus pratiques pour les consommateurs et de nous différencier des autres... » (P 1: 7—11.rtf - 1:18 (427:427)).

« Afin d'assurer le niveau de fraîcheur des produits alimentaires, nous demandons à nos fournisseurs de livrer en respectant strictement le timing que nous leur indiquons... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:60 (111:111)).

« Nous avons investi beaucoup sur un entrepôt central à Shanghai afin de conserver les produits frais avec des équipements modernes permettant un contrôle strict de la température... » (P11: LOTUS.rtf - 11:16 (79:79)).

2.2.5. Capacité d'intégration des flux financiers

Comme indiqué par (Dupuis et Prime, 1996), nous pouvons observer que la capacité d'intégration des flux financiers de la filiale d'enseigne internationale se reflète dans les conditions de paiement précisées sur les contrats d'achat passés avec les fournisseurs. Comme nous l'avons noté précédemment, la filiale d'enseigne internationale dispose d'un pouvoir de négociation en jouant sur la différence entre le crédit fournisseur et le crédit client. D'une part, elle paie les fournisseurs à 60 ou 90 jours, en fonction de la catégorie de produits et de son rapport de force avec eux, etc. ; D'autre part, les consommateurs paient leurs achats au comptant. Les surplus de liquidités peuvent être investis sur le réseau existant ou sur le développement de nouveaux points de vente.

« Je pense que si les magasins tournent bien, normalement, la pression des sources financières n'est pas importante parce que les fournisseurs nous accordent des crédits. Les distributeurs développent souvent leur entreprise en utilisant les fonds des fournisseurs. La période de récupération des fonds est plus courte que celle du crédit donné par les fournisseurs.

Q : Combien de jours pouvez-vous avoir l'échéance du paiement aux fournisseurs ?

R : Ce n'est pas fixé. Pour les produits frais, comme la durée de circulation est courte, l'échéance de paiement aux fournisseurs est relativement courte... De toute façon, il y a toujours des fonds de fournisseurs en réserve à notre disposition... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:22 (57:60)).

« Notre délai de paiement aux fournisseurs est généralement compris entre 15 et 60 jours... » (P 6: DICOS.rtf - 6:14 (283:283)).

De plus, la plupart des filiales d'enseigne internationale centralisent la comptabilité au niveau du siège en Chine, en utilisant des logiciels standardisés à l'échelle internationale, afin de disposer d'une gestion transparente et de baisser le coût de la gestion financière.

« Nous utilisons des logiciels fournis par l'entreprise SAP pour centraliser la gestion financière. Chaque jour, les données de chaque transaction dans chaque magasin seront transmises à notre siège à Shanghai en charge de la comptabilité. Le paiement des fournisseurs est également pris en charge par le siège. La centralisation de la gestion financière nous permet d'avoir une gestion transparente. Le coût de la gestion peut ainsi être maintenu à un niveau bas... » (P12: METRO.rtf - 12:35 (312:312)).

2.3. Compétences d'organisation et processus d'intégration et de coordination

Nous pouvons observer trois types de capacités (tableau 6.2, 7-9) qui représentent ce type de compétences : (a) Capacité de gouvernance organisationnelle ; (b) Capacité de partage des connaissances organisationnelles ; (c) Capacité d'intégration de la gestion des ressources humaines.

2.3.1. Contrôle organisationnel

(Burt, 1989) a souligné une problématique du contrôle organisationnel dans le domaine de la distribution. Il suggère qu'un fort niveau de contrôle est caractéristique de la plupart des distributeurs qui cherchent à maximiser les économies d'échelle potentielles. A partir de notre étude, trois types d'activités rendent compte de la capacité de contrôle

organisationnel de la filiale d'enseigne internationale :

- 1) Formaliser et standardiser des systèmes opérationnels à l'échelle nationale ou internationale.

Les répondants indiquent souvent que la distribution est un métier peu sophistiqué mais ou chaque détail a son importance, selon la maxime « retail is detail ». Le distributeur doit en effet gérer des flux de marchandises, d'informations et des flux financiers en très grande quantité, avec un personnel important et des points de vente géographiquement dispersés. Afin de coordonner et intégrer tous ces éléments, des systèmes opérationnels formalisés et standardisés à une échelle donnée deviennent la base du management du distributeur.

« Notre gestion de la vente des produits frais implique des opérations d'étiquetage du prix, d'ajout des produits manquants, de mise en rayons, de présentation des produits, de promotion, de traitement des retours et d'ajustement des prix, etc. chacune de ces opérations doit respecter un processus et des standards stricts... » (P 4: CARREFOUR.rtf- 4:41 (118:118))

« Nous connaissons l'importance du système pour le management de la firme. De la réception des marchandises, du stockage, à chaque département, de l'opération de POS, l'émission des rapports, les services dans le magasin, la sécurité des cabines d'essayage, la qualité des produits, etc. Chaque aspect est précisément décrit dans le manuel opérationnel... » (P14: PARKSON.rtf- 14:18 (218:218))

Par rapport aux distributeurs locaux, les filiales d'enseigne internationale ont l'avantage d'utiliser des systèmes de la maison mère ou d'autre pays vérifiés minutieusement sur le terrain.

« Le problème du distributeur chinois est de manquer de systèmes opérationnels bien formalisés et standardisés. Notre avantage clé au niveau de l'exploitation est de dupliquer notre modèle dans chaque magasin à l'aide de manuels opérationnels standardisés qui concernent chaque aspect et processus des activités de la firme, de l'approvisionnement à la vente... » (P12: METRO.rtf- 12:24 (178:178)).

« C'est tous les concepts systèmes, c'est national ou asiatique : systèmes d'achats, de commandes, de ressources humaines, finances, tout ça, c'est un seul bloc et c'est national. Il y a un bloc Chine... » (P 4: CARREFOUR.rtf- 4:15 (35:35)).

« Chez nous, il y a un manuel de processus opérationnel et de contrôle (nommé 'SOP' par nous) appliqué à l'échelle internationale... » (P 3: B&Q.rtf- 3:40 (352:353)).

- 2) Élaborer des standards de contrôle.

La condition préalable du contrôle est d'élaborer des standards selon les données locales

collectées. Ensuite, le contrôle devient un processus, composé d'une série d'actions : Comparer les réalités aux standards, identifier les écarts, faire des propositions pour réduire ces écarts et re-comparer les réalités aux standards.

« Grâce aux opérations dans différents pays du monde, nous collectons des données assez riches selon lesquelles un standard concernant les frais d'opérations dans différentes conditions est élaboré, qui donne un système de référence pour le magasin situé dans la grande ville ou la ville moyenne ; le magasin avec un étage ou deux étages, etc. Notre contrôle est de comparer les situations réelles avec les standards, les écarts, nous tendons à améliorer nos opérations... » (P 3: B&Q.rtf - 3:37 (341:341))

3) Réaliser régulièrement des audits.

Selon les répondants, l'audit interne régulier est un moyen utile souligné par Benoun et Héliès-Hassid (2003), comme des actions indispensables pour le groupe d'enseigne internationale et pour le siège de la filiale.

A partir de notre étude empirique, nous pouvons surtout rendre compte des audits réalisés par le siège de la filiale à deux niveaux :

D'une part, des analyses quantitatives sont menées, qui passent par l'examen historique d'un certain nombre d'indicateurs concernant chaque point de vente. Les indicateurs principaux sont : le chiffre d'affaires, le bénéfice brut et frais d'exploitation, ainsi que l'analyse des stocks.

« Nous évaluons notre point de vente en fonction de son chiffre d'affaires, de son bénéfice et de ses frais d'exploitation. Le résultat de l'évaluation déterminera les bonus annuels du directeur de magasin, des chefs de rayons et de chaque département du magasin... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:16 (39:40)).

« Nous analysons régulièrement les stocks de chaque magasin. Le résultat sera présenté au siège en termes de rapport pour expliquer les produits à rotation insuffisante, les ruptures de stock pour certains articles et le contrôle des remises pour la promotion... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:46 (410:410)).

D'autre part, l'analyse quantitative doit nécessairement être complétée par des analyses qualitatives, afin de prendre en compte des éléments qui ne peuvent être appréciés par des indicateurs chiffrés comme, par exemple, la qualité des produits, l'état des réserves du magasin, la qualité du service etc.

« Chez nous, il y a des contrôles internes. Notre siège en Chine envoie tous les deux mois des spécialistes pour inspecter chaque point de vente. Les éléments contrôlés comprennent la qualité des produits, l'état de l'entrepôt et du magasin, la qualité du service, etc. Le rapport d'inspection ne sera pas remis au directeur de magasin, mais directement au

président de CARREFOUR en Chine... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:36 (115:115)).

Par ailleurs, il y a des inspections des magasins, régulièrement réalisées par le responsable de zone ou, par surprise, par le président de la filiale concernant les opérations ordinaires du magasin, afin de s'assurer que tout est en ordre.

«Je pense que la situation opérationnelle des magasins est le facteur-clé de succès de WAL-MART. Tous les cadres de notre firme (du président au responsable de zone) participent à l'inspection des magasins, écoutent les avis des personnels. Les points faibles repérés doivent être rapidement améliorés... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:20 (40:40)).

2.3.2. Partage des connaissances organisationnelles

La gouvernance organisationnelle n'est pas une question de simple contrôle. En effet, à partir de notre étude empirique, nous observons que la capacité de gouvernance de la maison mère sur la filiale, ainsi que du siège de la filiale sur les points de vente, est avant tout largement influencée par sa capacité de partage des connaissances organisationnelles au sein du réseau, tel que ce partage est évoqué par la littérature, au chapitre de la gestion des connaissances du distributeur international (Davies et Fergusson, 1995; Doherty, 1999; Goldman, 2000; Goldman, 2001; Kacker, 1988; Palmer et Quinn, 2005; Pederzoli, 2002; Salmon et Tordjman, 1989; Vida, et al., 2000; Whitehead, 1992; Yuen Shan Au-Yeung, 2003).

Selon les commentaires de répondants, les activités de partage des connaissances organisationnelles du groupe et de la filiale peuvent être envisagées sous trois aspects : (a) Partager quoi ? (Le contenu du partage) (b) Comment partager ? (La méthode appliquée) et (c) Avec qui ? (L'objet visé par le partage).

1) Partager quoi ?

Les contenus les plus souvent cités concernent des ressources intangibles : expériences et meilleures pratiques des magasins situés dans différents pays, régions ou villes, par exemple : les produits les plus vendus, les méthodes de présentation des produits, les nouveaux services aux consommateurs, un nouveau concept d'enseigne, etc.

« Nous partageons ensemble. Partager ne veut pas dire agir ensemble. Le partage, c'est-à-dire que nous pouvons étudier des expériences de B&Q dans différents pays. Nous étudions les meilleures expériences en France, en Angleterre et à Taïwan... » (P 3: B&Q.rtf - 3:20 (22:22)).

« Nous partageons les produits les plus vendus... » (P 3: B&Q.rtf - 3:83 (26:26)).

« Nous partageons la méthode de présentation des produits, les nouveaux services aux consommateurs... » (P 3: B&Q.rtf - 3:21 (28:28)).

« Nous introduisons une nouvelle forme de vente, l'e-commerce, sur le marché chinois. Cette nouvelle forme de vente n'est expérimentée qu'aux Etats-Unis et en France... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:27 (931:931)).

« Notre format est une combinaison du grand magasin et du supermarché. Ce format a été conçu en Chine. Nous l'appliquons à présent partout, au Viêt Nam, c'est pareil... » (P14: PARKSON.rtf - 14:19 (26:26)).

Des ressources tangibles peuvent aussi être partagées, par exemple les responsables de filiales du groupe dans différents pays.

« Nous partageons les cadres supérieurs. Ces cadres sont mobiles au sein du groupe au niveau mondial... » (P 3: B&Q.rtf - 3:85 (28:28)).

2) Partager comment ?

Comme l'atteste la littérature citée dans la partie théorique, le partage des connaissances organisationnelles peut être réalisé au niveau d'outils réels ou virtuels, par exemple, une plate forme construite par le groupe. Grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'entreprise internationale a la possibilité de construire une plate-forme virtuelle pour faciliter les échanges d'informations entre les filiales dans différents pays.

« Notre groupe construit une plate- forme... Après avoir été intégrés par le groupe, nous savons bien ce qui se passe dans les autres filiales... Par exemple, lorsque nous avons besoin d'une solution d'IT, nous ne la cherchons pas à l'extérieur, nous la demandons auprès du groupe... Si une solution existe dans une autre filiale, nous pouvons l'étudier... » P 3: B&Q.rtf - 3:86 (26:26) ; P 3: B&Q.rtf - 3:89 (30:30) et P 3: B&Q.rtf - 3:90 (30:30)).

Le partage peut être réalisé par des activités informelles, en organisant, par exemple, des visites réciproques entre filiales du groupe dans différents pays :

« Chaque année notre groupe organise des visites de nos différentes filiales... » (P 3: B&Q.rtf - 3:88 (30:30)).

La transmission des expériences et des pratiques peut aussi passer par des expatriés sous

forme de stages de formation ou par simple voie orale.

« Q : La culture d'entreprise et l'expérience CARREFOUR se transmet elle sous forme écrite, ou orale ?

R : Par une tradition orale surtout, transmise par les expatriés, notamment Taïwanais, et également par des stages de formation... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:20 (58:60)).

3) Avec qui ?

Selon les illustrations de répondants, nous devons préciser que le partage des connaissances organisationnelles est un processus, pour une large part, bilatéral entre la filiale et la maison mère. Une filiale d'enseigne internationale partage avec les autres filiales du groupe après une intégration préalable au niveau de la maison mère.

« Les expériences obtenues en Chine doivent être rapportées à notre maison mère en Allemagne... » (P12: METRO.rtf - 12:15 (83:84)).

« Pour ce qui nous concerne, en tant que filiale chinoise du groupe, toute expérimentation et toute innovation doit être rapportée à la maison mère... » (P 3: B&Q.rtf - 3:87 (30:30)).

« Notre développement en Chine sert de feed-back pour pousser notre croissance sur les marchés en Angleterre et en France où nous nous sommes implantés auparavant... Le nouveau programme de vente, le nouveau produit et la nouvelle chaîne de vente seront appliqués dans ces anciens marchés... » (P 3: B&Q.rtf - 3:67 (1051:1051)).

Certains distributeurs peuvent partager des expériences et des pratiques en externe, par des visites d'entreprises qui ont réussi dans le même domaine, ou par l'embauche de cadres supérieurs issus de la concurrence (Benchmarking).

« Nous maintenons une bonne relation avec les deux autres plus grands mondiaux dans le domaine de la décoration, HOME DEPOT et LOWES. Nous nous invitons à des visites réciproques et partageons des expériences opérationnelles aux Etats-Unis, en Europe et en Asie... » (P 3: B&Q.rtf - 3:34 (324:324)).

« Nous nous efforçons de nous inspirer des autres distributeurs, par exemple 7-ELEVEN, MAKRO et WAL-MART. L'Ex-vice président de WAL-MART en Chine travaille maintenant chez nous... » (P11: LOTUS.rtf - 11:10 (21:21)).

2.3.3. Intégration de la gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente, compte tenu de la vitesse de développement dans le domaine de distribution en Chine, la disponibilité des personnels

professionnels bien formés n'est pas suffisante, tant pour les filiales d'enseigne internationale que pour les distributeurs locaux ; en conséquence, l'une des activités les plus importantes est de former les personnels en interne. D'autres activités visant à renforcer la capacité de gestion des ressources humaines sont également mises en place.

1) Créer des centres de formation en Chine.

Afin de disposer plus rapidement des personnels compétents, certains répondants indiquent que leurs filiales ont créé des centres de formation jouant un rôle crucial pour leur développement.

« Nous avons créé un centre de formation qui joue le rôle de réservoir de cadres. De plus, nous avons créé deux ateliers écoles dans les magasins de Shanghai et de Qingdao pour former des charcutiers... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:40 (117:117)).

« En 2004, notre centre de formation a été inauguré à Shanghai. Il est devenu le troisième centre de formation de notre groupe, après celui de la France et de l'Allemagne. Ensuite, un autre centre de formation sera créé en Russie. Les programmes enseignés par ce centre comportent trois parties : La formation aux techniques de base ; La formation approfondie aux métiers et la formation à la gestion... Dans quelques années, ce centre couvrira les autres pays d'Asie, par exemple le Japon, l'Inde et le Viêt Nam... » (P12: METRO.rtf - 12:42 (706:706)).

« Afin de former ces conseillers de vente, nous avons une école SOS en Chine qui donne 5 semaines de formation... A l'issue de cette formation, il y a des examens. Seules les personnes qui ont réussi ces formations peuvent prendre des postes dans nos magasins ... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:22 (49:49)).

2) Appliquer des méthodes et des programmes de formation à l'échelle internationale.

Comparées aux distributeurs locaux, en termes de formation, les filiales d'enseigne internationale présentent également l'avantage de pouvoir appliquer des méthodes et des programmes existants au sein de leur maison mère.

« Les compétences des employés sont développées par le centre de formation international de DÉCATHLON... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:8 (28:28)).

« Nous avons notre propre programme et nos méthodes de formation pour nos employés de magasins. Ces programmes consistent en cinq points : (a) Comportements en magasin ;(b) attitudes vis-à-vis de la clientèle ; (c) méthodes de communication ; (d) Maintenance de la propreté du magasin ; (e) Travailler par objectif... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:32 (110:110)).

3) Appliquer certains systèmes de primes et de promotions à l'échelle internationale.

Les personnels compétents étant des ressources rares en Chine, certains répondants soulignent l'importance de l'application d'un système efficace de primes et de

promotions pour diminuer le taux de rotation de personnel. Parmi eux, quelques filiales adoptent des systèmes appliqués par la maison mère, par exemple, le plan d'épargne entreprise⁹⁶, le système de promotion interne ou le système d'aide à la construction du plan de carrière des employés etc.

« Nous avons commencé à essayer l'ESOP en Chine. Maintenant, plus de 300 employés détiennent des actions de notre firme... » (P2: AUCHAN.rtf - 2:28 (89:89)).

« Tous les employés ont la possibilité de devenir associés en partageant la réussite de la firme... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:9 (28:28)).

« Les cadres de notre entreprise sont principalement promus de l'intérieur de notre firme. Nos points de vente à Beijing et à Shanghai sont implantés depuis quelques années, et les employés qui y travaillent ont de grandes opportunités d'être promus... » (P 9: IKEA.rtf - 9:16 (129:129))

« Nous partageons le plan de développement avec nos employés et les aidons à construire leur plan de carrière en relation avec celui de l'entreprise... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:14 (97:97)).

2.4. Compétences de relations

Trois types de capacités (tableau 6.2, 10 à 12) se dégagent de notre étude empirique : 1) Intégration de la gestion de la relation avec les fournisseurs ; 2) Intégration de la gestion de la relation avec les consommateurs ; 3) Coordination avec les organismes professionnels et les pouvoirs publics.

2.4.1. Gestion de la relation avec les fournisseurs

La capacité de développement relationnel du distributeur concerne les activités visant à établir une relation de partenariat stratégique à long terme, créatrice de valeur pour le fournisseur. La capacité d'intégration et de coordination est liée aux activités de centralisation, formalisation, communication et collaboration de la firme. Ces deux types de capacités sont illustrés ci après par les verbatim de répondants.

⁹⁶ Le plan d'épargne entreprise est l'un des moyens utilisés par les entreprises en France pour inciter les salariés à investir en actions de leur propre société. L'actionnariat salarié, fidèle et peu mobile, est en effet un pôle de stabilité au sein du capital et renforce en général la position du principal actionnaire et/ou des dirigeants.

1) Activités de Marketing.

Un type de collaboration classique entre fournisseurs et distributeurs concerne les activités de Marketing, notamment sur les promotions conjointes. Le cas de P&G et WAL-MART est souvent cité en illustration, ces deux entreprises ayant régulièrement recours à des promotions conjointes dans les points de vente de WAL-MART. On retrouve la même démarche chez B&Q.

« Par exemple, nous développons une collaboration stratégique avec YADIER, un leader de production d'équipement de cuisine en Chine. La première étape de cette collaboration commence par une promotion conjointe d'une semaine en mai dans nos points de vente. Pendant la période de promotion, YADIER propose deux modèles à des prix inférieurs de 50% par rapport au prix habituel... » (P 3: B&Q.rtf - 3:66 (1028:1028)).

2) Formalisation des procédures et des standards par une démarche de formation.

Comme Bowersox, et al., (2000) l'ont indiqué, l'intégration des relations relève d'un processus de partage, d'un état d'esprit commun entre distributeur et fournisseurs. La base pour construire ce même état d'esprit consiste à utiliser les mêmes procédures et à respecter les mêmes standards de travail. Selon certains répondants, la formation destinée aux fournisseurs est un moyen utile pour formaliser ces procédures standards de travail. Les programmes de ces formations portent sur la gestion de la qualité, l'apprentissage de la législation, des stages de procédures de transaction, des stages informatiques, etc.

« Nous proposons des formations à nos fournisseurs sur la gestion de la qualité des produits, les aspects juridiques y afférant. Les matériels pédagogiques sont « le manuel du fournisseur » et « le manuel de responsabilité sociétale »... » (P 3: B&Q.rtf - 3:92 (1078:1078)).

«... A titre d'exemple, cette année nous avons organisé une formation pour les cultivateurs de légumes et de fruits dans la province de Hainan. Dans cette formation, nous leur avons expliqué les standards et les procédures de récolte, d'emballage et de transport des fruits et légumes, le standard de qualité de nos produits, la gestion de la sécurité de la qualité en matière d'alimentation en vigueur chez WAL-MART. » (P16: WAL-MART.rtf - 16:21 (403:404)).

« Vous savez que notre firme exige de ses fournisseurs la qualité de leurs produits et la stabilité de leurs offres. Donc nous établissons une relation avec nos fournisseurs par un système de règles convenues conjointement entre les deux parties qui prennent la place du contrat commercial ponctuel. Ce système de règles est présenté par un manuel nommé « manuel des fournisseurs de METRO ». Chaque nouvel entrant sur la liste des fournisseurs doit participer à la formation organisée par nous à partir de ce manuel... » (P12: METRO.rtf - 12:53 (306:307)).

« Même si nous avons déjà choisi une solution simple de BtoB, c'est un grand challenge pour nos fournisseurs parce que chez quelques fournisseurs, les bases informatiques sont trop faibles au niveau de l'infrastructure et de la compétence du personnel. Il est donc pour nous obligatoire d'organiser des formations afin qu'ils maîtrisent ce nouveau système d'information... » (P14: PARKSON.rtf - 14:20 (301:301)).

3) Communiquer par des séminaires, des réunions.

Un autre type d'activités de la filiale pour construire un état d'esprit commun avec les fournisseurs est de faciliter la communication entre les deux parties, grâce à des séminaires et des réunions.

« Par ailleurs, nous organisons souvent, mais non régulièrement, des séminaires, des réunions avec les fournisseurs pour communiquer avec eux et aussi pour qu'ils puissent se communiquer... » (P 3: B&Q.rtf - 3:93 (1078:1078)).

4) Intégrer le système d'information

L'intégration du système d'information est une extension de l'intégration des flux d'information internes du distributeur en direction des fournisseurs. Cette intégration externe est plus difficile que l'intégration interne. Un distributeur est en relation avec plus d'un millier de fournisseurs, de son côté, chaque fournisseur doit se connecter avec plusieurs distributeurs ; dans ces conditions, la synchronisation des différents systèmes appliqués par les distributeurs et les fournisseurs est toujours une vraie question. La technologie apporte déjà des solutions. Leur application réelle ayant commencée récemment en Chine, les filiales d'enseigne internationale sont plus motivées à faire des expériences. Elles encouragent leurs fournisseurs, notamment des PME, à utiliser leurs systèmes plutôt que d'investir dans un nouveau système d'information. Elles construisent une plate forme par laquelle chaque acteur du réseau peut échanger des données sous autorisation.

« Nous avons collaboré avec une société de IT pour construire une plate forme BtoB sur la base d'Internet. Cette plate forme est une extension de notre système d'information ouverte à nos fournisseurs... » (P14: PARKSON.rtf - 14:7 (91:91)).

« Par exemple, en utilisant notre système d'information, certains fournisseurs PME investissent les ressources ainsi économisées pour développer la recherche de nouveaux produits ou accroître leur capacité de production... » (P 3: B&Q.rtf - 3:23 (118:118)).

« L'objectif est de permettre à nos fournisseurs de connaître en temps réel la situation du stock et des ventes des magasins. En même temps, nous pouvons leur transférer des informations à temps... » (P 3: B&Q.rtf - 3:26 (130:130)).

« Ce système donne aux fournisseurs une plate- forme sur INTERNET, par laquelle ils peuvent disposer de toutes les informations essentielles. Par cette plate-forme, nous pouvons également suivre et tracer les mouvements de marchandises afin de réaliser une gestion logistique dynamique... » (P18: ZARA.rtf - 18:24 (27:27)).

5) Intégrer le système de logistique.

L'intégration des systèmes de logistique entre distributeur et fournisseurs permet, à l'évidence, de réaliser une économie d'échelle, l'investissement sur l'infrastructure de logistique étant lourd pour chacune des parties. Cette intégration revêt deux formes possibles : soit les fournisseurs sont intégrés dans le système du distributeur, soit l'inverse.

« Par exemple, ... en utilisant notre système de logistique, certaines PME fournisseurs investissent ces ressources économisées sur le développement de recherche de nouveau produit ou de la capacité de production... » (P 3: B&Q.rtf - 3:23 (118:118)).

« Grâce à la formalisation des procédures d'achat avec nos fournisseurs, nous pouvons intégrer les fournisseurs dans notre système d'achats. Les systèmes de logistique de nos fournisseurs sont ainsi utilisés par nous pour construire notre système de logistique. Notre investissement est en conséquence fortement diminué... » (P12: METRO.rtf - 12:54 (307:307)).

6) Partager des informations.

Le partage des informations avec les fournisseurs est un type d'activités essentielles pour construire une filière efficace. Selon une majorité de répondants, les informations concernant les ventes, les stocks et les règlements sont partagées par la plupart des filiales d'enseigne internationale pour les aider dans l'établissement de leurs plans de production et de logistique. Certaines filiales partagent aussi avec les fournisseurs des informations concernant les clients pour leur permettre d'améliorer leurs produits et leurs services. Bien entendu, pour le fournisseur ces informations sont absolument confidentielles et protégées.

« En effet, nous partageons les données de la vente avec nos fournisseurs. Ces données les aident à améliorer leurs produits et leurs gammes de produits. Nous ne pouvons pas communiquer des informations provenant de l'un à l'autre. Nous devons veiller à la confidentialité...des informations » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:7 (30:30)).

*« Q : Vous partagez ces informations avec vos fournisseurs ?
J : Oui, mais seulement sur les parties les concernant ... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:19 (38:39)).*

« Par notre plate forme de BtoB, nos fournisseurs peuvent facilement connaître l'évolution de la vente de leurs produits à la journée. Il entre simplement son mot de passe dans son

bureau, ensuite il peut voir l'analyse des ventes et des stock par article, l'ABC et de performance... Il peut également obtenir les données historiques de ses ventes... »

« Via le « retail link », nous pouvons partager les données de la vente à temps avec nos fournisseurs. Par ce « retail link » les fournisseurs peuvent mieux prévoir les demandes du marché et planifier effectivement leurs productions et livraisons... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:11 (44:44)).

« Nous partageons les avis des clients avec nos fournisseurs pour les aider à résoudre les problèmes... » (P 3: B&Q.rtf - 3:71 (1072:1072)).

7) Payer régulièrement et à temps.

La confiance est à la base de toute relation de long terme. La plupart des répondants indiquent que le paiement régulier et ponctuel des fournisseurs est l'élément le plus important pour construire cette relation de confiance avec les fournisseurs.

« Il est facile d'établir une relation de partenariat réel avec les fournisseurs. Le point clé est de payer les fournisseurs à l'heure... Justement à cause de notre paiement en temps voulu, nous obtenons l'aide de nos fournisseurs... » (P12: METRO.rtf - 12:47 (763:763)).

« La situation de nos paiements est l'une des meilleures sur le marché... Nous payons les fournisseurs régulièrement entre 45 jours et 60 jours... Nous les payons en ligne... Il n'est pas nécessaire pour eux d'envoyer des personnes chez nous pour se faire régler... » (P14: PARKSON.rtf - 14:5 (50:50)).

2.4.2. Intégration de la gestion de la relation avec les consommateurs

La gestion de la relation client concerne principalement trois types d'activités : connaissance de la clientèle, conquête de nouveaux clients et fidélisation des clients ainsi acquis. La capacité d'intégration et de coordination est liée aux activités de centralisation, formalisation, communication et collaboration de la firme. Ces deux types de capacités sont illustrés ci après par les verbatim de répondants.

1) Disposer de moyens à l'échelle internationale ou nationale permettant de connaître les clients.

« Regarder les clients comme nos partenaires et connaître leurs attentes et préférences réelles », la plupart des répondants ont illustré ce qui est une condition préalable pour établir une relation avec les clients. Ils ont également indiqué qu'il s'agit ici d'une question d'attitude de la firme plutôt qu'une question de technologie.

Pour connaître leurs clients, beaucoup de filiales d'enseigne internationale effectuent périodiquement des enquêtes auprès de visiteurs de leurs magasins ou de clients cibles. Ces enquêtes, à l'échelle internationale ou nationale, sont réalisées par des professionnels.

« Nos magasins font chaque jour des enquêtes auprès des visiteurs pour comprendre pourquoi ils achètent ou n'achètent pas... » (P 3: B&Q.rtf - 3:47 (378:378)).

« Chaque année trois enquêtes sont organisées auprès des clients de chaque point de vente dans le monde, par une société française spécialisée. Ces enquêtes consistent en trois parties : les comportements des consommateurs locaux et la part de marché de chaque point de vente, l'image de l'enseigne et l'image du magasin. Ces trois rapports sont remis à la direction de chaque point de vente... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:25 (91:91)).

« Nous avons fait des enquêtes par questionnaires et « focus group » auprès des consommateurs chinois... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:20 (45:45)).

Par ailleurs, certaines filiales sont parvenues à construire leurs propres fichiers clients, soit par un système de cartes de membre soit par une carte de fidélité.

« L'un de nos avantages importants est de détenir des fichiers clients. Vous savez, pour les autres firmes, il n'est pas possible d'établir des fichiers clients pour tous les visiteurs du magasin. Mais pour nous, nous les obtenons grâce à notre carte d'adhérent » (P12: METRO.rtf - 12:17 (100:100)).

« Tout d'abord, les informations initiales du client sont obtenues par le formulaire de demande de la carte d'adhérent remplie par le client et enregistrée dans notre système d'information. Ensuite, le système de gestion des informations des membres clients enregistre automatiquement les détails de chaque achat du client et analyse sa fréquence d'achat et sa structure de consommation... » (P12: METRO.rtf - 12:30 (301:302)).

« Plus de 70% de nos chiffres d'affaires sont constitués par nos clients privilégiés. Donc nous connaissons bien qui ils sont, ce qu'ils consomment. Nous maintenons une relation étroite avec eux.

Q : Par quel moyen pouvez-vous obtenir ces données ?

R : Carte « VIP » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:15 (36:38)).

« Nous avons la carte de fidélité. Maintenant en Chine nous avons 50.000 clients fidèles. Nous connaissons bien leurs choix, la raison de ces choix... Le profil de ces clients est très détaillé... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:16 (31:31)).

2) Disposer des moyens de conquête de nouveaux clients.

Pour acquérir un nouveau client, le distributeur doit tout d'abord proposer de nouveaux produits ou services répondant aux attentes des consommateurs, en fonction du résultat issu de la phase de connaissance des clients (Peelen et al., 2006). Ceci est illustré par ces commentaires chez IKEA :

« Nous développons notre concept de vente selon les résultats d'enquêtes auprès des consommateurs afin de stimuler leurs besoins d'achats. Par exemple, selon une enquête faite il y a quelques semaines, nous avons trouvé qu'en Chine les femmes ont besoin d'un meuble dans la chambre pour mettre des flacons de cosmétiques... Donc nous avons rapidement commencé à présenter ce type de produits dans notre magasin... » (P 9: IKEA.rtf - 9:22 (134:134)).

« Chez nous il y a un comité stratégique produit constitué par des seniors managers du monde d'IKEA. Sa mission est de donner des orientations de conception de nouveaux produits au département de R&D selon le résultat de la surveillance des habitudes de consommation des consommateurs... » (P 9: IKEA.rtf - 9:24 (190:190)).

Ensuite, les informations et les projets des concurrents sont collectés par des équipes spéciales, organisées par le distributeur, afin de lui permettre de faire mieux pour un prix inférieur, ou encore d'introduire des nouveautés pour se différencier.

« Nous avons une équipe dans chaque région qui s'occupe de collecter les prix des concurrents et d'en rendre compte dans chaque magasin pour repositionner le prix. L'objectif est de permettre à chaque magasin de pratiquer le prix le plus bas dans sa zone de chalandise... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:5 (100:100)).

« Afin de maintenir l'avantage concurrentiel, nous envoyons des personnes du département Marketing chaque mois, faire des enquêtes sur les concurrents directs, ce qui nous permet de modifier notre assortiment et le prix en conséquence. » (P 9: IKEA.rtf - 9:21 (134:134)).

« Les informations concernant la mode chez ZARA proviennent principalement de trois sources : Premièrement, nous envoyons souvent nos stylistes visiter des grands défilés à Paris, Milan etc. ou des salons de la mode pour observer les nouvelles conceptions ou la tendance de la mode ; Deuxièmement, nous embauchons des personnes qui sont sensibles à la mode pour acheter des nouvelles collections sur le marché ; Troisièmement, nos points de vente collectent toutes les données... » (P18: ZARA.rtf - 18:22 (140:142)).

Le système d'ECR (« Efficient Consumer Response ») est appliqué par certaines enseignes à l'échelle internationale. Ce système aide les filiales à réagir rapidement et efficacement, en fonction des actions des concurrents ou de l'attente des consommateurs dans une zone de chalandise.

« Nous avons un système de « Réponse efficace à la compétition » appliqué partout. Selon les habitudes de consommation et les niveaux de compétition différents dans les différentes villes, nous concevons des indices de prix et des critères pour définir les produits sensibles. Les fréquences d'enquête dans chaque zone de chalandise sont différents selon la catégorie de produits sensibles, tout ceci afin d'assurer l'image de prix bas dans la même zone de chalandise... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:26 (91:91)).

« L'attention que nous portons aux clients est plus grande que ce que vous pouvez imaginer. Nous sommes à leur écoute... Par exemple, les informations concernant les choix de nos

clients dans nos magasins, le style, la couleur, le tissu, la quantité, le prix d'achat, sont transférées immédiatement à notre maison mère, puis aux départements concernés, design, achat, production et finalement jusqu'aux points de vente. La durée de cette circulation n'excède pas 15 jours. » (P18: ZARA.rtf - 18:25 (680:680)).

3) Disposer des moyens de fidélisation de la clientèle.

Pour fidéliser les clients, les moyens les plus courants cités par les répondants sont de proposer une carte de fidélité, une carte d'adhérent ou une carte VIP aux clients fidèles qui peuvent ainsi profiter de services privilégiés ou de prix avantageux.

« Oui, cette carte ne fonctionne pas comme la carte VISA ou la carte du magasin. Avec cette carte VIP, le client peut bénéficier de beaucoup d'avantages au niveau du prix et de services privilégiés, par exemple, des remises spéciales, du parking gratuit, la présentation de la marque et d'autres services... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:8 (38:38)).

«... Nous donnons aussi des formations concernant les produits cosmétiques à nos clients titulaires de la carte de fidélité. Il y a aussi des formations organisées par des marques visant ces clients... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:21 (46:47)).

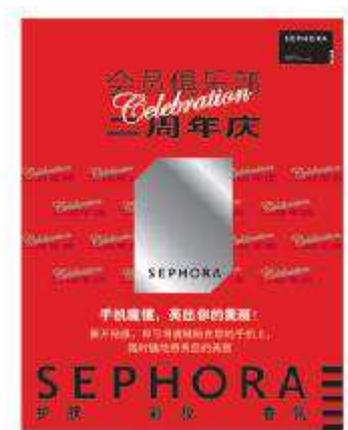


Pour promouvoir la constitution de communautés d'enseignes⁹⁷, certaines filiales ont créé un club, afin faciliter les échanges entre les consommateurs fidèles et renforcer leur attachement à leur enseigne.

« Nous avons créé un club de consommateurs, 'IKEA Family'. L'idée est de donner à nos consommateurs fidèles un endroit, comme une maison, dans lequel ils peuvent profiter de services spéciaux, se rencontrer pour des échanges, des avis sur nos produits et des connaissances de meubles et de décoration, etc. » (P 9: IKEA.rtf - 9:31 (279:281)).

« Il y a deux ans que nous avons créé un club d'adhérents de SEPHORA en Chine. Chaque mois, ce club rassemble les adhérents pour partager des informations sur les cosmétiques les plus récents, leur donner également des formations relatives aux techniques de maquillage, aux produits cosmétiques... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:31 (404:405)).

⁹⁷ Le concept de « communauté d'enseigne » adapté du concept de « communauté de marque » et défini comme un groupe électif pérenne d'acteurs partageant un système de valeurs, de normes et de représentations (i.e. une culture) et se reconnaissant des liens d'appartenance de chacun avec chacun et de chacun avec le tout communautaire, sur la base d'un attachement commun à une enseigne particulière (Abdelmajid et Sitz, 2007; S. Brown et Burt, 1992; Vida, 2000).



Un autre levier de fidélisation des clients souligné par certains répondants concerne l'écoute des avis des clients, notamment de leurs réclamations afin de réagir rapidement à celles-ci. Pour cela, les filiales disposent d'un centre d'appel consommateurs (800 HOTLINE) ou créent un département service à la clientèle etc.

« Nous ouvrons la HOTLINE 800 pour les consommateurs. Le rapport de KPI est communiqué chaque semaine à la direction de la firme pour l'aider à connaître les réclamations, surtout les réclamations des clients. Nous devons réagir rapidement à celles-ci ... » (P 3: B&Q.rtf - 3:70 (1072:1072)).

« Nous disposons d'un centre d'appel consommateur... » (P11: LOTUS.rtf - 11:8 (20:20)).

« Nous disposons d'un département de service à la clientèle qui s'occupe de collecter les idées des clients, par exemple, par des boîtes à idées disposées dans nos magasins, par des tables rondes organisées périodiquement. Avec ces idées, nous enrichissons nos produits et améliorons nos services... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:30 (109:109))

4) Centraliser la gestion de la relation client.

Afin de mettre en œuvre une stratégie orientée client, certains répondants soulignent la nécessité de centraliser la gestion de la relation client par la création d'un département de CRM (Customer Relationship Marketing) et de lui donner des pouvoirs significatifs. La mission de ce département est d'analyser la clientèle, de coordonner les autres départements fonctionnels de la firme pour collaborer conjointement afin de répondre rapidement aux attentes des clients et aux actions de la concurrence.

« Nous avons un département de CRM qui est très important pour nous... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:16 (40:44)).

« Le département de CRM est une interface importante pour gérer les relations clients... Chaque jour les membres de ce département visitent les clients... A la fin du travail de la

journée, ils doivent formaliser toutes les données recueillies et faire des propositions au département Marketing... Ils conçoivent le planning de développements de client chaque semaine, mois, année... » (P12: METRO.rtf- 12:23 (157:157)).

2.4.3. Coordination avec les pouvoirs publics

Comme Johnson, et al. (2005) l'ont indiqué, les pouvoirs publics, c'est-à-dire l'ensemble des autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales, ont le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et, plus généralement, un rôle à tenir dans le jeu concurrentiel. La distribution est un secteur plus local que l'industrie. Elle est souvent l'objet de régulations gouvernementales visant à limiter les marchandises importées, réduire une compétition excessive par les prix, protéger les distributeurs locaux, etc. (Sternquist et Jin, 1998). Même si la Chine est un pays centralisé au niveau de sa gouvernance politique, le rôle du gouvernement local sur le développement de la filiale d'enseigne internationale ne peut être négligé en raison de l'immensité du territoire, de la diversité régionale et des abus. De fait, le gouvernement local joue souvent un rôle plus important que le gouvernement central. Il est donc indispensable pour les filiales d'enseigne internationale d'obtenir des appuis, tant auprès du gouvernement central que des gouvernements locaux. L'intervention de la gouvernance locale revêt des facettes multiples. Par exemple, la filiale est obligée de demander une autorisation d'entrée au gouvernement central, de solliciter des appuis auprès du gouvernement local pour obtenir de bons emplacements pour les magasins, pour bénéficier de politiques de taxation préférentielle, etc.

Selon nos interviews, cinq leviers d'action permettent d'établir et d'améliorer les relations entre distributeurs internationaux et pouvoirs publics, grâce à leur contribution au développement local.

1) Création d'emplois.

Au cours de la transition de l'économie planifiée à l'économie de marché, les entreprises d'État ont licencié beaucoup d'ouvriers, souvent âgés et d'un niveau d'éducation limité. Les gouvernements locaux subissent depuis longtemps des pressions pour créer des possibilités permettant à ces chômeurs de reprendre une activité

professionnelle. La distribution est précisément un métier à forte intensité de main-d'œuvre, chaque point de vente créant de nombreux postes de travail. L'embauche des habitants locaux et des chômeurs constitue un moyen important pour ces filiales d'obtenir l'appui du gouvernement local.

« Chacun de nos points de vente peut créer 500 postes de travail. Pendant ces dernières années, seulement pour l'arrondissement de YANGPU, nous avons embauché plus de 1000 personnes parmi lesquelles certaines sont des chômeurs, des personnes en difficulté ou des handicapés... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:38 (320:320)).

« Nous avons déjà créé 30.000 postes du travail en Chine... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:6 (15:15)).

2) Participation à la fiscalité locale.

L'implantation des points de vente par les filiales d'enseigne internationale peut créer de nouvelles sources fiscales pour le gouvernement local. Pour lui, c'est un autre point attractif.

« ... grâce à notre implantation dans l'arrondissement ZHONGYUAN de Shanghai, d'autres distributeurs se sont implantés, ce qui développe fortement l'environnement commercial et améliore la qualité de la vie des habitants dans cet arrondissement. En 2002, nos deux points de vente ont payé plus de 15 millions RMB Yuan d'impôts au gouvernement de Shanghai... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:36 (300:300)).

« Nous respectons la loi chinoise et payons beaucoup d'impôts au gouvernement local... » (P12: METRO.rtf - 12:41 (697:697)).

3) Développement de donations et création de fondations.

Afin d'établir une image positive de leur firme en terme de responsabilité sociale, les filiales d'enseigne internationale sont motivées à faire des donations ou créer des fondations dans des domaines comme la protection de l'environnement, le développement des zones défavorisées, l'aide aux personnes en difficulté, l'éducation, la qualité de vie chinoise, etc.

« Nous participons activement aux événements organisés par le gouvernement chinois. Par exemple, en 2005 nous avons donné 3 millions RMB Yuan de dons à l'association de protection des animaux... » (P11: LOTUS.rtf - 11:12 (35:35)).

« Nous avons investi pour créer la fondation de la sécurité alimentaire en Chine... » « P 4: CARREFOUR.rtf - 4:42 (302:302)).

« Nous croyons que l'investissement sur la responsabilité sociale nous aide à établir une bonne image d'enseigne. En fait, c'est notre tradition. Puisque nous nous installons dans

un quartier, nous espérons devenir partie prenante de ce quartier en lui donnant des contributions. Chaque année nous accordons plus de 2 millions RMB Yuan de dons en Chine... » (P16: WAL-MART.rtf- 16:24 (348:348)).

« Cette année nous avons remis 30 millions de RMB de dons à l'université FUDAN à Shanghai... » (P11: LOTUS.rtf- 11:21 (84:84)).

4) Encourager les employés à participer à des activités bénévoles.

Pour mieux s'intégrer aux villes, aux quartiers où leurs magasins exercent leur métier, certaines filiales encouragent leurs employés à pratiquer des activités bénévoles pour offrir des services aux habitants du quartier.

« La deuxième semaine de mars est pour nous 'la semaine WAL-MART des services aux quartiers de Chine'. Durant cette semaine, nos employés rendront des services aux habitants du quartier, par exemple en aidant les personnes âgées, les handicapés, en plantant des arbres dans le quartier, en rendant visite aux enfants de l'orphelinat... Depuis 1996, année de notre entrée en Chine, nos employés ont consacré plus de 130.000 heures aux activités bénévoles... » (P16: WAL-MART.rtf- 16:25 (1004:1009)).

5) S'associer à des organismes gouvernementaux.

Selon les commentaires de répondants, nous relevons que certaines filiales ont trouvé des bons moyens d'établir une image d'expert et une crédibilité vis-à-vis des consommateurs chinois en s'associant avec les organismes gouvernementaux spécialisés ; par exemple B&Q établit une collaboration stratégique avec le CSGC (« China Building Material Test & Certification Center »). Dans le cadre d'une convention entre les deux parties, tous les produits de B&Q sont contrôlés et certifiés par ce centre. C'est le premier distributeur du domaine en Chine à relever ce challenge au niveau de la qualité des produits. On peut également citer CARREFOUR, qui a collaboré avec le « China Center for Disease Control and Prevention » sur un projet de promotion de la sauce de soja contenant du fer fortifié dans ses points de vente.

2.5. Créer ou repositionner de nouveaux concepts d'enseigne et développer le processus d'innovation

Ce type de compétences concerne la capacité des distributeurs à développer de nouveaux concepts ou à repositionner des concepts existants dans le pays d'accueil (tableau 6.2, 13) (Dioux et Dupuis, 2005), afin de s'adapter aux changements de l'environnement.

2.5.1. Repositionner un concept d'enseigne existant

Selon notre observation, la plupart des filiales d'enseigne internationale ont choisi de préserver leur concept d'enseigne d'origine. Cependant, des innovations incrémentales par essais et des expérimentations portant sur les éléments périphériques du concept d'enseigne sont sans cesse mises en place pour se différencier des concurrents ou s'adapter aux habitudes des consommateurs locaux. Ces innovations touchent typiquement cinq types d'activités mises en œuvre par les filiales d'enseigne internationale : (a) Introduction de nouveaux services ; (b) Introduction de nouveaux produits ; (c) Application d'une nouvelle architecture et d'un nouveau merchandising au magasin ; (d) Mise en œuvre d'une nouvelle politique de localisation d'enseigne ; (e) Développement de nouveaux outils de communication.

1) Introduction de nouveaux services.

Une littérature abondante met en évidence que le service offert par l'enseigne influence fortement son image perçue par les consommateurs. La plupart des répondants soulignent également que de nouveaux services conçus en Chine permettent de mieux satisfaire les consommateurs locaux, car leurs attentes et préférences, en terme de service, diffèrent de celles du pays d'origine de l'enseigne. En Chine, compte tenu de l'immensité du territoire et du développement économique, les habitudes des consommateurs sont assez diversifiées selon les régions, ce qui implique des offres de services différenciées selon la localisation des points de vente. Par exemple, de Harbing à Shenzhen, ou de Qingdao à Kunming, les choix des clients sont assez différents. L'adaptation de l'offre de service au niveau local est un facteur important de succès des filiales d'enseigne internationale.

« Le client chinois a l'habitude d'acheter des légumes et de la viande le matin. En conséquence, l'horaire d'ouverture des magasins en Chine est avancé par rapport à aux Etats-Unis. Aux Etats-unis, nous n'offrons pas de service de livraison. Mais en Chine, pour les gros produits, le service de livraison est nécessaire. De même, nous offrons un service gratuit de navette... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:26 (990:990)).

« Depuis 2001, nous avons créé un centre de décoration dans notre magasin qui offre une série complète de services pour la décoration de la maison : conseil, design, choix des matériels, l'ouverture d'un chantier et la surveillance de la qualité. Vous savez que notre concept d'enseigne en Angleterre est basé sur le bricolage. Par contre, en Chine, les consommateurs n'ont pas d'habitude de faire des décors par eux-mêmes. Normalement, ils

achètent des matériels, par exemple chez nous, après ils recherchent d'autres personnes ou des cabinets de déco pour la réalisation. S'il y a un problème de qualité après les travaux, il est souvent difficile de juger de son origine. Est-ce à cause de la qualité de notre matériel ou de la qualité des travaux ? A présent, nos clients peuvent profiter d'un service de déco intégré dans le magasin... » (P 3: B&Q.rtf - 3:42 (370:370)).

*« Q : En quoi apportez-vous des solutions originales pour les consommateurs chinois ?
R: ...En Chine, comme vous le savez, c'est la première génération qui se maquille... Par contre, en France c'est la deuxième ou la troisième génération... c'est pourquoi nous devons donner plus de conseils aux consommateurs chinois. Pas seulement leur présenter le produit, mais aussi leur présenter des comparaisons de différentes marques dans cette catégorie de produit... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:29 (48:49)).*

Certains répondants indiquent que l'intérêt d'apporter de nouveaux services aux consommateurs locaux n'est pas simplement une question d'adaptation mais que c'est, pour eux, une source importante d'apport de valeurs réelles aux consommateurs locaux.

« A Guangzhou, nos magasins ont été les premiers équipés de machines 'HAOYI' en libre service, par lesquelles le client peut payer ses factures téléphoniques, charger les cartes téléphoniques, acheter une assurance un billet d'avion, etc. De plus, après avoir mené des enquêtes auprès de clients à SHENZHEN, nous avons trouvé que ces derniers préfèrent payer les factures téléphoniques en espèces. C'est pourquoi nous essayons de collaborer avec la société 'China Mobile' afin d'obtenir une autorisation permettant aux clients de payer leurs factures téléphoniques en espèces dans n'importe lequel de nos magasins... » (P 1: 7—11.rtf - 1:19 (773:773)).

« Nous collaborons avec la banque CMB pour proposer un service de financement au consommateur local par lequel il peut obtenir un crédit pour son projet de décoration à la maison. Pendant les six premiers mois, l'intérêt bancaire est à taux zéro. Nous sommes les premiers à offrir ce service dans notre domaine en Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:74 (1087:1092)).

« Comme le niveau de vie entre les Etats-Unis et la Chine est différent, l'offre de prix est franchement un point faible pour nous. Dans ce cas-là, nous décidons d'apporter une valeur ajoutée aux consommateurs locaux par un niveau de service renforcé, une présentation de produit améliorée afin de retenir leur attention... » (P 7: ESPRIT.rtf - 7:3 (12:13)).

2) Introduire de nouveaux produits.

Certains répondants, notamment dans le secteur alimentaire, ont souligné la nécessité de proposer de nouveaux produits en rapport avec les goûts des consommateurs locaux. Par exemple, CARREFOUR Chine vend des poissons vivants dans ses magasins et les autres filiales d'enseigne internationale développent des innovations similaires. De même, certaines filiales, dans le secteur non alimentaire, essaient de proposer de nouveaux assortiments composés de produits existants et standards à l'échelle internationale, spécialement adaptés aux consommateurs locaux, c'est par exemple le

cas d'IKEA.

« Nous respectons les habitudes d'achat locales et commençons à vendre les poissons vivants dans nos magasins comme le marché traditionnel local... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:51 (533:533)).

« Les produits sont identiques sauf la sauce. A l'Ouest de la Chine nous offrons une sauce pimentée, par contre à l'Est de la Chine, les sauces de piment et de poivre ne sont pas disponibles... La différence n'est pas grande, mais... En plus, considérant que les Chinois aiment manger du riz, nous venons de tester un nouveau produit : un Sandwich avec du riz... » (P 6: DICOS.rtf - 6:9 (83:85)).

« Les produits eux-mêmes vendus en Chine sont identiques à ceux des autres pays. Par contre, nous avons conçu de différents assortiments selon les attentes des consommateurs locaux. Par exemple, on observe que les Chinois utilisent leur balcon plus que les autres. Donc, plusieurs propositions d'assortiments pour le balcon sont rapidement sorties... » (P 9: IKEA.rtf - 9:20 (134:134)).

Au-delà de l'adaptation au marché local, l'exigence d'une compétition forte et de la fidélisation des consommateurs requiert que le distributeur continue à actualiser ses offres de produits. Certaines filiales d'enseigne internationale proposent de nouveaux produits en terme de MDD, des produits innovants ou des produits développés en collaboration avec les producteurs.

« Les MDD dans nos magasins en Chine sont passées de 200 à plus de 1.000 références. La crédibilité de la qualité et le bon rapport qualité/prix nous confèrent une bonne image sur le marché... » (P17: WATSONS.rtf - 17:2 (39:39)).

« Dans notre magasin plus de 20% des produits sont exclusifs. C'est-à-dire que vous ne pouvez pas les trouver ailleurs. Ce ne sont pas tous des MDD. Certains sont des marques de producteurs mais ils sont développés conjointement par nous et les producteurs... » (P 3: B&Q.rtf - 3:95 (92:92)).

« Oui, le fil lumière est un produit innovant, qui est notre produit clé... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:13 (11:12)).

Grâce à leur expérience sur le marché chinois et à leur bonne image, certaines filiales d'enseigne internationale commencent à tester de nouvelles catégories de produits dans le but conquérir de nouveaux clients.

« Nous avons commencé à offrir des matériaux souples de décoration... De plus, nous prévoyons d'entrer dans le domaine de l'électroménager en vendant des appareils 'électroménagers blancs' (par exemple, les frigos, les machines à laver, etc.) dans notre magasin... » (P 3: B&Q.rtf - 3:30 (309:309) ;3:46 (376:376)).

« Comme notre marque est bien installée en Chine, nous avons commencé petit à petit à étendre notre offre de produits en ajoutant la catégorie des chaussures, et puis, en 2001,

en ajoutant encore les sacs, puis la catégorie des cachemires et des parfums... Maintenant, dans nos magasins en Chine, il y a toutes ces catégories de produits» (P13: MONTAGUT.rtf - 13:10 (35:35)).

3) Innover en adaptant l'architecture et l'organisation spatiale des magasins.

En raison de la disponibilité limitée des emplacements commerciaux, surtout dans les grandes villes, les distributeurs internationaux de grandes surfaces ont trouvé une solution en changeant le modèle d'architecture du magasin par rapport au concept d'enseigne d'origine, en passant par exemple d'un à deux niveaux, ou d'un à deux sous sols. L'objectif est de trouver l'emplacement idéal pour implanter les points de vente, tout en tenant compte du coût de l'immobilier.

« En février 2001, notre premier magasin à deux niveaux a été ouvert dans l'arrondissement de YANGPU à Shanghai. Avant cela, dans le secteur de la grande surface spécialisée en bricolage il n'y avait aucun magasin à deux niveaux, non seulement pour B&Q, mais également pour les autres enseignes parce que les produits vendus dans ce type de magasin sont souvent lourds. Toutefois, en Chine, l'acquisition des terrains par personne est limitée. Une bonne localisation commerciale est difficile à trouver. Surtout le prix de l'immobilier est de plus en plus cher. Avec une grande surface d'un étage, nous serions obligés de réduire la superficie du parking. Dans ce cas, nous avons pensé à construire un magasin à deux niveaux... Ainsi, le magasin 'Deux niveaux' est devenu l'innovation de B&Q en Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:51 (555:555)).

« ... Gérard Clerc a eu l'intelligence à Taïwan de repartir à zéro et de se demander qu'est-ce qui fait un CARREFOUR : un grand magasin avec l'alimentaire et le non alimentaire sous un même toit, un parking, tout en libre service et des prix bas. A partir de là, le premier magasin CARREFOUR qu'il a ouvert était de 2.300 m² au 2ème sous-sol avec 100 places de parking pour mobylettes, pas une seule place pour voiture, c'est comme ça que CARREFOUR a réinventé le CARREFOUR chinois... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:62 (39:39)).

Par ailleurs, certains répondants indiquent que l'implantation spatiale ou le design intérieur doivent être modifiés pour mieux satisfaire les préférences des consommateurs locaux.

« Pour les magasins de meubles, les consommateurs chinois aiment bien visiter une grande surface et des showrooms. Donc dans notre nouveau magasin à BEIJING, il y a plus de 70 showrooms et la surface du magasin est aussi plus grande que celle dans les autres pays. Ce magasin est listé parmi les trois premiers en terme de nombre de catégories et de nombre de références présentées » (P 9: IKEA.rtf - 9:18 (133:133)).

« ESPRIT Chine a inventé une nouvelle méthode 'Shop in the Shop', la représentation spatiale devient plus attractive... » (P 7: ESPRIT.rtf - 7:6 (269:269)).

« Afin de faciliter l'accès aux clients cibles, qui sont principalement des femmes, nous avons baissé la hauteur des rayons de 1,65m à 1,40m... » (P17: WATSONS.rtf - 17:3 (385:385)).

4) Mettre en œuvre une nouvelle politique de localisation.

Même si à chaque concept d'enseigne correspond un type de localisation optimum (Dioux et Dupuis, 2005), certains répondants indiquent qu'il est obligatoire d'ajuster leur politique de localisation afin de s'adapter aux conditions locales. Ainsi, WAL-MART aux Etats-Unis implante souvent ses points de vente dans les périphériques de la ville ou en banlieue. En Chine, les moyens de transport des consommateurs locaux étant principalement le vélo ou le bus, WAL-MART implante ses points de vente au plus près des habitants, voire au cœur de la ville. Quant à B&Q, dans son pays d'origine, il a tout d'abord couvert des petites villes, puis a ouvert des points de vente à Londres et à Paris. En Chine, il a appliqué une politique inverse car le niveau de développement économique dans les petites ou moyennes villes est trop faible pour atteindre le seuil d'ouverture d'un magasin. Il a d'abord implanté des magasins dans les grandes villes, par exemple à Shanghai et Beijing puis pénétré dans les plus petites villes situées autour.

« La distribution est un métier local. Comme il y a de grandes différences entre les pays et les régions au niveau de la culture et des habitudes de consommation, nous ne pouvons pas appliquer le même mode opératoire en Chine qu'aux Etats-Unis. Par exemple, aux Etats-Unis, il est habituel que les consommateurs visitent nos magasins en voiture. Par contre, en Chine les consommateurs utilisent principalement le vélo ou le bus. C'est pourquoi nos magasins sont ouverts à côté de chez eux... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:7 (27:27)).

« En 2003, nous avons conçu une nouvelle politique de localisation en Chine, en développant une stratégie d'implantation des points de vente dans les métropoles. En revanche, en Europe, notre politique est de nous implanter tout d'abord dans les petites ou moyennes villes puis dans les grandes métropoles... » (P 3: B&Q.rtf - 3:43 (372:372)).

« Pendant ces années, nous avons observé les expériences réussies en France puis considéré effectivement les caractéristiques du marché chinois. En particulier nous avons fait évoluer le type de localisation de notre enseigne de magasin séparé en « corner » de grand magasin... » (P 8: ETAM.rtf - 8:2 (53:53)).

5) Adapter les outils et méthodes de communication.

La communication joue un rôle d'intermédiation entre le positionnement de l'enseigne et l'image d'enseigne perçue par les consommateurs. Il en résulte que le contenu et les méthodes de communication de la filiale d'enseigne internationale doivent être adaptées aux caractéristiques des consommateurs locaux. Certains répondants déclarent élaborer une nouvelle version du catalogue des produits adaptée aux consommateurs chinois en termes de langue et de culture.

« Après l'avoir bien préparée, la première édition du catalogue est sortie en Chine. Ce catalogue couvre 15 grandes catégories de produits, plus de 1.600 articles. Il ne permet pas seulement à nos consommateurs de disposer de toutes les informations sur les produits à domicile, mais il leur donne également des conseils pratiques concernant la décoration intérieure. Ce catalogue est distribué à plus de 2 millions de foyers situés dans plus de 25 provinces... » (P 3: B&Q.rtf - 3:63 (978:978)).

« Notre catalogue de produits est passé d'une édition par an dans les autres pays à 5 éditions par an en Chine, afin d'actualiser les nouveaux produits. A présent, ce catalogue est publié à plus de 7 millions d'exemplaires en Chine... » (P 9: IKEA.rtf - 9:33 (292:292)).

Par ailleurs, les événements et les démonstrations organisés par l'enseigne ont été soulignés spécialement par certains répondants comme un bon outil de communication.

« Depuis 1999, chaque année, nous organisons 'la foire internationale du vin' dans notre magasin à GUBEI, SHANGHAI... Afin de transmettre la connaissance du vin aux consommateurs chinois, nous collaborons avec l'association d'alimentation française en organisant des formations sur place, par exemple, comment assortir le vin et les spécialités chinoises, des dégustations gratuites... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:58 (589:589)).



« Nous organisons des « fêtes de la clientèle » pour marquer notre attention aux différentes catégories de clients : PME, restaurants, etc. La mission de notre entreprise est de développer une relation de partenariat gagnant-gagnant avec nos clients. Par exemple, pendant la fête de la clientèle en 2000, nous avons proposé à nos clients professionnels 10 packs de service pour les aider à sélectionner les produits les mieux adaptés à leurs besoins » (P12: METRO.rtf - 12:29 (295:295)).

« Chaque nouvel an chinois, nous collaborons avec China National Arts & Crafts (Group) Corp. pour organiser une foire de marchandises culturelles chinoises dans notre magasin de Beijing. Pendant cette foire, il y a des événements intéressants, par exemple, une exposition de peinture chinoise, une exposition de vêtements de minorités chinoises, un stage de métier en artisanat, etc. » (P14: PARKSON.rtf - 14:12 (203:203)).

2.5.2. Créer de nouveaux concepts d'enseigne

Par référence au cycle de vie internationale d'une enseigne proposé par Dupuis et

Fournioux (2005) (figure 5.4), nous observons que certaines filiales d'enseigne internationale sont déjà entrées dans une phase de repositionnement. Afin de relancer leur croissance et affronter leurs challengers locaux ou de nouveaux entrants internationaux, les distributeurs internationaux mettent souvent en place une stratégie multi-concept ou multi-canal. Elles sont ainsi motivées à faire des tests ou des expérimentations pour créer de nouveaux concepts d'enseigne. A partir d'illustrations des répondants concernés, il apparaît que la mise au point de nouveaux concepts d'enseigne est souvent réalisée par trois types d'actions : (a) Cibler un nouveau type de client ; (b) Tester de nouveaux concepts de vente et (c) Concevoir un nouveau format.

1) Cibler un nouveau type de clientèle.

Sur la base du développement d'un concept d'enseigne original en Chine, certaines filiales ont commencé à cibler un nouveau type de clientèle afin d'entraîner des économies d'échelle en amont ou de relancer leur croissance.

« En 2002, nous avons commencé à faire du BtoB. C'est-à-dire de la vente de matériel de décoration destiné aux promoteurs immobiliers, par exemple, FUYAO, WANKE, HUARUN, SHUNCHI, etc. qui sont les promoteurs immobiliers les plus connus en Chine. Les activités BtoB renforcent évidemment notre volume d'achats en amont et nous permettent d'avoir de meilleurs prix qu'avant... » (P 3: B&Q.rtf - 3:96 (371:371)).

« Le nouveau concept de vente 'la maison de Disney' destiné aux enfants est appliqué par plus de 30 points de vente de B&Q... Cette année, nous introduirons les produits de GPLUS pour attirer les clients féminins. Jusqu'à présent, la majorité de nos clients sont masculins... » (P 3: B&Q.rtf - 3:31 (317:317)).

2) Tester de nouveaux concepts d'enseigne.

Les filiales d'enseigne internationale entrées dans une phase de repositionnement sont amenées à tester de nouveaux concepts de vente sur des catégories de produits, sur une combinaison de produits et de services, ou sur l'ensemble du magasin, notamment en travaillant sur les expériences de magasinage du consommateur.

« Je suis en dehors de la France, j'y vais, je regarde, je suis amusé, intéressé par les derniers produits, mais notre concept électroménager, Hi Fi, son est plus moderne, plus dynamique. Donc, si vous voulez, j'ai plutôt envie de dire que c'est eux qui devraient venir voir CARREFOUR Chine... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:17 (39:39)).

« Nous proposons une solution globale aux consommateurs nommée 'buy-a-set'. Concrètement, nous installons un centre d'expérience de consommation dans notre magasin. C'est en fait un showroom de 500 m2 de surface pour exposer des solutions complètes et différentes, selon huit types d'appartements avec la présentation d'une série complète d'appareils électroménagers, d'équipements de cuisine, de meubles, de matériels

de déco, ... » (P 3: B&Q.rtf - 3:79 (1120:1120)).

« Nous avons conçu notre concept de quatrième génération qui répond aux expériences de magasinage des clients. Le magasin test de cette nouvelle génération a été ouvert à Shanghai. Puis nous dupliquerons ce nouveau concept en 40 exemplaires ... » (P17: WATSONS.rtf - 17:4 (363:363)).

3) Élaborer un nouveau concept.

De fait, certaines filiales avancent rapidement en Chine avec la conception d'un nouveau format. S'agissant d'innovations radicales, elles procèdent avec prudence en pratiquant des tests avant de généraliser.

«Compte tenu de l'augmentation des loyers des magasins et de l'insuffisance de grandes surfaces en Asie, nous avons conçu un nouveau format : le « convenience store » de bricolage, et commencé à le tester en Chine. Nous avons ouvert le premier magasin test dans le quartier de GUOMEI à Beijing, dans lequel nous offrons tant des matériels ou des outils ordinaires que des services de décoration professionnelle aux habitants du quartier. Son positionnement est complètement différent de celui du concept originellement appliqué par nous : de grande surface de spécialiste de la décoration. Ensuite, nous avons un plan pour développer 12 points de vente à Beijing en appliquant ce nouveau concept Ceci sera l'une des stratégies les plus marquantes mises en œuvre par nous en Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:97 (1107:1109)).

« Antérieurement nous avons développé plusieurs formats dans notre pays : supermarché, warehouse club, hypermarché, grand magasin, etc. A présent, en Chine, nous créons un nouveau format : une combinaison de grand magasin et de supermarché, ce qui est validé par le marché. En conséquence, dans une prochaine étape, nous allons appliquer ce concept au Viêt Nam... » (P14: PARKSON.rtf - 14:4 (10:12)).

2.6. Gestion des flux et processus d'innovation

Dans notre recherche, ce type de compétences concerne plutôt des capacités d'adaptation à l'environnement local dues aux limites des infrastructures et à l'existence de fournisseurs locaux. Deux types de capacités (tableau 6.2 ,14-15) peuvent être dégagées dans les filiales observées : (a) Capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat ; (b) Capacité à développer de nouvelles méthodes de gestion des flux.

2.6.1. Développer de nouvelles méthodes d'achat

Comme nous l'avons montré dans la partie théorique de cette recherche, le distributeur international est caractérisé par un grand nombre de fournisseurs parmi lesquels les

firmes locales représentent une part importante. De ce fait, la capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat devient une nécessité pour une filiale afin de s'adapter à la structure et au contexte industriel et de distribution du pays d'accueil.

Pour les répondants, ce type de capacité peut résider dans les activités suivantes : (a) Créer un centre de R&D local ; (b) Constituer des équipes d'acheteurs locaux; (c) Rechercher et sélectionner des fournisseurs locaux.

1) Créer un centre de R&D local.

Afin de répondre au mieux aux attentes des consommateurs locaux, certaines filiales ont créé un centre de R&D en Chine avec des personnels locaux dont la fonction est de concevoir des produits spécialement destinés aux consommateurs chinois. Ceci est notamment le cas pour les enseignes du textile.

« Grâce à notre centre de R&D local situé à Shanghai, nos stylistes professionnels locaux, partant des informations sur les tendances de la mode collectées par notre maison mère en France, peuvent réaliser des produits adaptés aux consommateurs chinois tout en tenant compte des tendances mondiales de la mode ... » (P 8: ETAM.rtf - 8:1 (45:45)).

« Nous achetons les grandes marques d'ailleurs. En plus, nous développons les vêtements de MDD en embauchant des stylistes locaux et compétents pour concevoir des vêtements selon les tendances de la mode mondiale mais adaptés aux différentes attentes locales... » (P14: PARKSON.rtf - 14:13 (205:206)).

2) Recherche et sélection des fournisseurs locaux.

Sous la pression de la baisse du coût d'achat et du coût du transport, et parce qu'il faut notamment s'adapter au goût local, la recherche et la sélection des fournisseurs locaux sont des activités incontournables pour la plupart des filiales d'enseigne internationale. Elles concernent en particulier le développement de MDD, de produits, ou de marques connues localement avec les PME (Colla et Dupuis, 2002). Ainsi, chez WAL-MART Chine, plus de 95% des produits sont fabriqués localement. Chez CARREFOUR, la totalité des produits frais sont achetés localement et 60% des références en marchandises générales proviennent de fournisseurs locaux. CARREFOUR ne se contente pas de produits fabriqués en Chine mais cible certaines régions. Pour IKEA, la proportion de produits fabriqués en Chine représente 80% des assortiments des points de vente, ce qui lui permet effectivement d'offrir les prix plus bas.

« Avant l'ouverture de notre magasin à Cheng Du, nous avons commencé à chercher et sélectionner des fournisseurs locaux. Pour cela, nous y avons installé un bureau d'achat.

L'objectif est de trouver 1 ou 2 fournisseurs locaux pertinents pour baisser le coût d'achat... » (P 9: IKEA.rtf - 9:33 (257:258)).

3) Constituer des équipes d'acheteurs locaux.

Afin d'assurer la cohérence de la politique d'achat locale, chez certaines filiales d'enseigne internationale, les équipes d'acheteurs sont spécialement constituées de personnels locaux.

« Et là il y a des vraies équipes d'acheteurs qui négocient avec les fournisseurs locaux... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:14 (31:31)).

« Les achats de produits sont réalisés par les employés chinois qui connaissent bien les caractéristiques de consommation chinoise... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:9 (29:29)).

Comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, les personnels compétents dans le domaine de la distribution, surtout dans certains secteurs d'activités (par ex. le secteur des cosmétiques ou de la décoration, etc.) sont en nombre insuffisant. Ceci pousse certaines filiales à constituer leurs équipes d'acheteurs avec des idées innovantes.

« Notre équipe d'acheteurs est constituée de trois parties qui proviennent de trois sources différentes : La première partie provient de nos magasins, et peut exprimer les attentes des clients ; La deuxième partie provient de nos fournisseurs, et connaît bien les produits ; La troisième partie provient d'autres distributeurs, par exemple de CARREFOUR, de WAL-MART... » (P 3: B&Q.rtf - 3:28 (222:222))

2.6.2. Développer de nouvelles méthodes de gestion de flux

Selon les répondants, la plupart des nouvelles méthodes de gestion de flux sont appliquées en s'adaptant aux contraintes locales, notamment pour ce qui est de la gestion des flux physiques. Certaines des activités observées peuvent représenter des innovations incrémentales. Ces activités concernent principalement l'ajustement et l'actualisation du système d'information provenant des maisons mères aux filiales opérant en Chine.

*« Q : Ce système d'information provient de France ?
R : Selon les principes français, nous l'avons modifié et actualisé... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:24 (67:68)).*

« Pour ce qui concerne le choix du système d'information de nos magasins en Chine, nous

sommes en avance par rapport à notre maison mère en Espagne. Notre filiale chinoise dispose d'un système de caisses informatisées reliées à un serveur unique, alors qu'en Espagne, chaque caisse informatisée passe au préalable par une caisse hôte dans chaque magasin, ce qui allonge le circuit d'information. (P18: ZARA.rtf - 18:26 (8:10)).

2.7. Compétences d'organisation et processus d'innovation

Trois types de capacités (tableau 6.2 ,16-18) se rapportent à cette catégorie de compétences : (a) Capacité de flexibilité organisationnelle; (b) Capacité à développer de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines ; (c) Capacité à créer de nouvelles formes d'organisation dans le pays d'accueil.

2.7.1. Capacité de flexibilité organisationnelle

Dans la littérature de l'organisation et de l'internationalisation, la capacité de flexibilité organisationnelle est souvent associée à des changements dans son environnement. La capacité de flexibilité organisationnelle décrit une souplesse de la firme, une capacité d'adaptation aux évolutions externes sans crise majeure. La firme a besoin de flexibilité afin de répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs. Elle obtient de la souplesse par l'adaptabilité de son organisation et la fluidité de ses ressources humaines et matérielles. En développant sa flexibilité et sa réactivité⁹⁸, elle cherche à réduire l'impact d'un événement, son délai de réponse à cet événement et le coût de cette réponse.

Selon les répondants interrogés, la capacité de flexibilité organisationnelle est l'une des compétences-clés du distributeur international.

« Par rapport à nos concurrents, je pense que notre organisation est flexible. La flexibilité est notre compétence-clé, ce qui nous aide à réagir plus vite qu'un autre aux attentes du marché local... Concrètement, notre procédure de décision est courte. Par exemple, pour un problème rencontré par un magasin, nous pouvons trouver et appliquer une solution dans un délai maximum de trois jours. C'est rapide... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:3 (99:108)).

⁹⁸ La réactivité, concerne la capacité de la firme à reconfigurer ses ressources en temps réel afin de faire face aux changements de son environnement. Cela nécessite la mise en place d'un système de veille afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, et la conception d'un système de production flexible afin de pouvoir s'adapter au plus vite aux évolutions.

Pour faire face aux changements, nous observons que les filiales d'enseigne internationale doivent travailler sur les trois axes suivants : (a) Déléguer un certain pouvoir aux managers de magasin ; (b) Remodeler la structure organisationnelle; (c) Confier les postes importants à des responsables chinois. L'idée est d'organiser la firme en une structure simple, par la mise en place d'organisations décentralisées avec peu de niveaux hiérarchiques. L'objectif est d'être plus proche des attentes des consommateurs locaux et plus réactif face à la compétition locale (Dupuis et Prime, 1996).

1) Déléguer un certain pouvoir aux managers de magasin.

Pour le distributeur, les managers de magasin sont les personnes qui connaissent le mieux la concurrence et les attentes des consommateurs dans la zone de chalandise. Il est donc nécessaire de leur déléguer un certain pouvoir afin d'assurer une réactivité immédiate dans une zone de chalandise donnée. Selon les répondants, les pouvoirs suivants peuvent souvent leur être délégués : la décision du prix de vente, les promotions, la proposition de nouveaux produits et de nouveaux fournisseurs, le recrutement du personnel du magasin, les décisions concernant une partie des achats, etc.

« Même si l'achat est centralisé dans notre firme, nous encourageons quand même l'initiative des directeurs de magasin. Ils peuvent proposer des nouveaux produits, surtout pour les produits frais et l'épicerie. Ils peuvent collecter des informations de fournisseurs et en rendre compte au siège... Nous déléguons également aux managers de magasin la décision qui concerne le prix de vente, la promotion et le recrutement du personnel du magasin... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:8 (12:12) ; 2:15 (37:38) et 2:17 (42:42)).

« Pour ce qui concerne la manière d'appliquer notre politique d'assortiment, par exemple quel type de poisson, c'est chaque ville, chaque magasin qui décide. Toutes les promotions, les produits qu'ils doivent mettre en avant, c'est eux qui décident... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:16 (35:35)).

« Chez nous, environ 80% des achats sont centralisés par le siège, 10% sont réalisés par le niveau régional et 10% peuvent être décidés par le magasin... » (P 6: DICOS.rtf - 6:13 (262:262)).

2) Remodeler la structure organisationnelle.

Comme nous l'avons introduit dans la partie précédente, certaines filiales d'enseigne internationale commencent à reconnaître que le marché chinois n'est pas un marché unique mais constitué par plusieurs sous marchés. Afin de réagir plus vite dans une région donnée, certaines filiales remodelent leurs structures organisationnelles. Le nouveau modèle ajoute souvent un niveau hiérarchique, le niveau régional. Par exemple, CARREFOUR Chine divise le marché chinois en quatre zones et donne plus

d'autonomie aux responsables de ces zones. 80% des décisions sont prises par eux.

« En 2002, nous avons créé quatre zones de vente : nord, est, sud et centre de la Chine. L'idée est de s'approcher davantage de nos clients, de nos fournisseurs... » (P12: METRO.rtf - 12:40 (701:701)).

3) Confier les postes importants à des responsables chinois.

Comme les coûts des expatriés sont lourds et que les personnels locaux sont souvent plus à même de comprendre les conditions locales (Yuen Shan Au-Yeung, 2003), certains répondants indiquent qu'ils ont commencé à confier des postes importants à des responsables chinois.

« L'objectif est de siniser les postes importants... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:18 (56:56)).

« Il y a plusieurs employés chinois qui ont été promus directeurs de magasin... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:37 (312:312)).

« Nous avons des dizaines de milliers d'employés en Chine. Donc nous faisons toujours des efforts pour promouvoir les personnels locaux. Maintenant, dans nos 57 magasins, des employés des plus bas niveaux aux directeurs de magasin, nous employons des chinois... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:27 (990:990)).

« L'adaptation ne se limite pas au niveau du produit. Nous sommes motivés à promouvoir des personnels locaux. Chaque mois, nous donnons des formations aux 40-50 jeunes diplômés qui sont regardés comme une réserve de cadres de la firme... » (P 1: 7-11.rtf - 1:15 (629:629)).

2.7.2. Développer de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines en Chine présentant des spécificités importantes par rapport au pays d'origine du distributeur, notamment au niveau du contexte culturel et du système d'éducation, la plupart des répondants considèrent qu'il faut rechercher de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, en particulier à deux niveaux : (a) Concevoir des programmes de formation spéciaux ; (b) Développer de nouveaux systèmes de rémunération pour les employés.

1) Concevoir des programmes de formation spéciaux.

Afin d'augmenter l'efficacité des formations, certaines filiales ont conçu des programmes de formation spécialement pour la Chine.

« Le programme de formation est différencié. En Chine, nous donnons plutôt une formation de base par rapport au niveau de développement en Chine... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:23 (51:51)).

« Comme une nouvelle expérience, notre centre de formation en Chine a proposé un nouveau programme, 'La formation en cuisine', premier de la sorte au sein de notre groupe. Ce programme est un point de liaison entre nos clients professionnels, nos employés et nos fournisseurs... » (P12: METRO.rtf - 12:43 (708:708)).

2) Développer de nouveaux systèmes de rémunération des employés.

Dans le cadre du code du travail en vigueur sur place, certaines filiales ont développé un nouveau système de rémunération pour encourager la productivité de leurs employés.

« Notre système fonctionne à l'aide d'une relation directe entre la contribution des employés et leurs bénéficiaires. En Europe, nous calculons les rémunérations en fonction des heures de travail, mais ici nous proposons à nos employés des bonus qui constituent une grande partie de la rémunération... Nous envisageons plus le lien entre la croissance des magasins et la croissance des rémunérations des employés... » (P 7: ESPRIT.rtf - 7:4 (16:16)).

2.7.3. Créer de nouvelles formes d'organisation dans le pays d'accueil

L'innovation d'organisation relève de la forme et des structures de la firme et du management global ou stratégique. Elle touche aux structures de l'entreprise de commerce (franchise, succursalisme, mixité) (Dupuis et Berry, 2007). De nouvelles formes d'organisation sont rendues nécessaires du fait du développement de la firme et en liaison avec les changements juridiques dans les pays d'accueil. Ceci implique, selon les répondants, de développer deux types de capacités : (a) Choisir le bon partenaire; (b) Adopter de nouvelles structures organisationnelles au niveau de la filiale.

1) Choisir le bon partenaire local

En raison des restrictions juridiques en vigueur en Chine avant 2001, tous les distributeurs internationaux devaient obligatoirement trouver un partenaire local pour entrer sur le marché chinois sous forme de filiale commune. Dans ces conditions, choisir un (ou plusieurs) bon partenaire local devient un des facteurs-clés de succès. Si le partenariat comporte un réseau de fournisseurs locaux avec un poids suffisant pour influencer les politiques en matière de réglementations, la filiale commune en tirera profit et s'intégrera plus facilement dans l'environnement local. Ce point est également

confirmé par les expériences de CARREFOUR à Taïwan⁹⁹ (Dupuis et Prime, 1996) et de ROYAL AHOLD en Amérique latine¹⁰⁰ (Neil Wrigley et Currah, 2003).

« Notre filiale en Chine est une filiale commune entre DÉCATHLON et FOREVER Shanghai (DECATHLON détient 65% des parts, FOREVER en détient 35%). FOREVER Shanghai est un producteur professionnel de vélos. Sa marque de vélo, 'Forever', est l'une des marques les plus anciennes et les plus connues sur le marché chinois. En effet, avant la fondation de la filiale commune, elle était l'un de nos sous-traitants pour notre collection de vélos... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:19 (59:61)).

« Avant d'entrer sur le marché chinois, comme nous ne connaissions pas les habitudes des consommateurs chinois, nous avons eu besoin de trouver un partenaire local. Shanghai JIWA, étant l'un des meilleurs producteurs de cosmétiques locaux, était le meilleur partenaire parmi les candidats. Pour cette filiale commune, Shanghai JIWA ne prend que 19% des parts, mais elle participe activement à nos activités en Chine en nous donnant des conseils sur le design du magasin et l'assortiment de produits... Dans l'avenir, nous avons en projet de réaliser localement la production de certains produits de SEPHORA en utilisant la capacité de production de JIWA... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:30 (273:283)).

2) Transformer la structure organisationnelle de la filiale.

Avec le développement de la Chine, les filiales doivent être capables, si nécessaire, de transformer leur structure organisationnelle pour s'adapter aux changements stratégiques. Ainsi, l'environnement juridique devient de plus en plus souple, ce qui donne aux distributeurs internationaux plus de choix au niveau organisationnel. Deux tendances méritent d'être soulignées après 2001 :

Une transformation des structures « 100% succursale » ou « 100% franchise » en structures mixtes (succursale + franchise) ; l'idée est de renforcer le contrôle et établir l'image d'enseigne, d'une part, et d'accélérer la croissance du réseau de points de vente, d'autre part.

L'autre tendance est celle de la filiale commune se transformant en filiale 100%, pour les enseignes qui ont besoin de se développer plus vite et librement, sans contraintes de ressources financières.

« Tout d'abord tous nos points de vente étaient sous forme de succursale. Très vite, nous avons rencontré des difficultés en matière de ressources financières et humaines... A ce

⁹⁹ En 1987 CARREFOUR a signé une alliance avec une entreprise locale à Taïwan, dénommée 'PRESIDENT', pour créer une filiale commune (CARREFOUR détient 60% des parts, PRESIDENT 40%). L'entreprise PRESIDENT est connue à Taïwan et son chiffre d'affaires annuel à cette époque est de 16 milliards USD. Elle travaille à la fois dans le domaine de la fabrication et de la distribution. Donc, la nouvelle filiale commune entre CARREFOUR et PRESIDENT profite beaucoup de l'ancien réseau de fournisseurs de PRESIDENT. (Dupuis et Prime, 1996).

¹⁰⁰ Pendant la période 1996-2002, ROYAL AHOLD ont créé des filiales communes avec les familles Paes Mendonça et Paiz qui avaient des capacités fortes à influencer les politiques nationales, locales et l'environnement des affaires (Neil Wrigley et Currah, 2003).

moment-là, notre firme a dû prendre une décision difficile, soit continuer, soit quitter la Chine En 1999, nous avons commencé à tester la franchise. Jusqu'à présent nous pouvons conclure que c'était un bon choix... » (P 6: DICOS.rtf- 6:8 (37:37)).

« D'abord l'environnement juridique a beaucoup changé. Avant il était interdit pour les investissements étrangers d'ouvrir une filiale 100% en Chine. A présent c'est permis. La semaine dernière et cette semaine nous avons ouvert tour à tour deux points de vente à Shanghai et à Beijing, positionnés comme magasins amiraux. Ensuite, nous espérons ouvrir un magasin amiral dans chaque province afin d'établir l'image de notre enseigne, ce qui nous prend beaucoup de temps, L'objectif est de faire évoluer notre structure de 100% en franchise à une structure mixte... » (P13: MONTAGUT.rtf- 13:8 (18:20)).

2.8. Les compétences de relations et processus d'innovation

L'innovation relationnelle intègre les nouveaux liens ou types de liens avec les concurrents, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics (Dupuis et Berry, 2007). Deux types de compétences (tableau 6.2, 19-20) peuvent être distingués à partir de notre étude empirique : (a) Capacité à développer des collaborations avec les fournisseurs locaux ; (b) Capacité à développer de nouveaux types de relations avec les consommateurs locaux.

2.8.1. Capacité à développer des collaborations avec les fournisseurs locaux

Selon les commentaires des répondants, la capacité à développer des collaborations avec les fournisseurs locaux comporte deux aspects : (a) Développer de nouvelles collaborations en amont ; (b) Développer des nouvelles collaborations en aval.

1) Développer de nouvelles collaborations en amont.

Aujourd'hui, le distributeur ne se positionne plus simplement comme point de passage des marchandises. Il tend à élargir ses activités en amont de la filière, ce qui se vérifie au niveau des filiales d'enseigne internationale. Ainsi, des propositions d'amélioration sont faites aux fournisseurs concernant la qualité des emballages, la qualité et les spécifications de leurs produits, l'assortiment ; le distributeur étant plus proche des consommateurs, il en connaît souvent plus rapidement et plus directement les réactions par rapport aux produits. Le distributeur collabore également avec ses fournisseurs pour développer conjointement de nouveaux produits. Certaines filiales ayant une meilleure

maîtrise de la logistique donnent à leurs fournisseurs des conseils pour les aider à baisser leurs coûts.

« Nous avons une équipe qui étudie spécialement les conditionnements et les packaging des produits. Logiquement, le packaging doit être pris en charge par les fournisseurs. Mais nous partons du point de vue du consommateur. Nous évaluons quels conditionnements sont raisonnables, lesquels ne le ne sont pas... Puis nous donnons des conseils à nos fournisseurs... » (P 3: B&Q.rtf - 3:25 (124:124)).

« Nous avons des personnels qui sont professionnels et ont des expériences riches pour collaborer étroitement avec nos fournisseurs en trouvant les meilleures méthodes pour utiliser les matériels. Ils maîtrisent comment baisser le coût de production en préservant l'originalité du design... » (P 9: IKEA.rtf - 9:30 (25:25)).

« Le point clé de différenciation est la collaboration étroite entre le distributeur et le fournisseur en développant ensemble des produits différenciés... » (P 3: B&Q.rtf - 3:22 (92:92)).

« Afin de baisser encore le coût du fournisseur, nous les aidons à choisir une trajectoire de livraison la plus rapide et la plus économique... » (P12: METRO.rtf - 12:49 (193:193)).

2) Développer de nouvelles collaborations en aval.

L'extension des activités du fournisseur en aval est aussi importante que celle en amont. Par exemple, le distributeur et le fournisseur collaborent ensemble pour créer un nouveau concept de vente dans le magasin du distributeur.

« Nous collaborons avec HAIER pour créer un centre « de solutions » pour proposer une solution globale aux consommateurs et renforcer leurs expériences de magasinage par de nouvelles méthodes de présentation des produits. En Chine, nous avons un programme de création de 20-25 centres. Ceci sera introduit aux points de vente de B&Q dans les autres pays... » (P 3: B&Q.rtf - 3:78 (1118:1118)).

2.8.2. Capacité à développer de nouvelles relations avec les consommateurs locaux

En ce qui concerne la création de nouveaux liens ou types de liens avec les consommateurs locaux, trois types d'activités sont dégagés à partir des commentaires des répondants : (a) Proposer une nouvelle carte au consommateur fidèle ; (b) Organiser des événements spéciaux destinés aux clients fidèles ; (c) Créer un club de consommateurs.

1) Proposer une nouvelle carte au consommateur fidèle.

Comment fidéliser les clients ? Certaines filiales d'enseigne internationale apportent des réponses innovantes sur le marché chinois. Elles proposent un nouveau type de carte en

s'associant avec des banques locales. Cette carte '3 en 1', fonctionne à la fois comme carte de paiement, carte de fidélité donnant des avantages et comme carte de crédit. Elle accroît le service au consommateur, y compris en terme de financement et de remises sur achat. Pour le distributeur, ces cartes sont une source de données sur la clientèle et un moyen de la fidéliser. Quant à la banque, elle profite du réseau des points de vente pour distribuer ses cartes. Cette activité gagnante pour les trois parties apporte une réelle innovation sur le marché chinois.

« Chez nous, il n'y a pas de carte de fidélité, pas de carte d'adhérent. Mais nous collaborons avec SHENZHEN DEVELOPMENT BANK pour proposer une carte bancaire avec laquelle les consommateurs peuvent payer directement dans nos magasins en profitant de 5% de remise... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:26 (80:80)).

« Nous inventons une carte de fidélité avec une banque chinoise... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:32 (595:595)).

2) Organiser des événements spéciaux destinés aux habitants de la zone de chalandise. En s'adaptant au contexte culturel chinois, les réseaux de certaines filiales organisent des événements spéciaux destinés aux habitants de la zone de chalandise, par exemple, une soirée réservée aux clients fidèles, une journée de rencontres, une journée portes ouvertes, etc. pour établir un lien avec les habitants.

« ...Notre magasin organise une ou deux fois chaque année une soirée de clients fidèles. Nous les invitons et leur donnons des cadeaux. La participation à ces événements est ouverte à tous, à volonté. Le bulletin d'inscription est distribué dans nos magasins... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:25 (80:80)).

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Nous avons pu dégager deux dimensions principales des compétences-clés de la filiale étrangère d'enseigne internationale à partir de notre étude empirique : les compétences de base et les compétences architecturales. Par ailleurs nous avons pu construire à partir de nos observations un schéma dynamique et interactif. Enfin, les tableaux 6.4 à 6.11 permettent de synthétiser les résultats de notre étude empirique.

Tableau 6.4 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence
Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale	Concept d'enseigne	1. Transposition ou duplication du concept d'enseigne original à l'échelle internationale	1.1 Nous mettons aux normes de notre concept d'enseigne internationale les points de vente existants de l'entreprise absorbée ou acquise ... 1.2 Nous préservons notre formule originale dans notre développement international en termes de duplication de la même méthode de catégorisation de produit, de même politique de prix, de qualité de produit, du design intérieur ou de l'implantation de surface de vente... 1.3 Nous développons une image unique à l'échelle internationale en terme de ciblage de même type de client et de duplication de produit, de service, de design intérieur, de l'ambiance ou de la communication...	AUCHAN, B&Q, CARREFOUR, DECATHLON, DICOS, IKEA, LANE CRAWFORD, METRO, MONTAGUT, SEPHORA, ZARA	11	61.11%
	Flux Flux	2. Intégration des achats	2.1 Nous disposons de centrales d'achat ou d'acheteurs dans différents pays... 2.2 Nous disposons de centrales d'achat dans les différentes régions chinoises... 2.3 Nos négociations avec nos fournisseurs sont organisées à différents niveaux : mondial, national ou local... 2.4 Nous réalisons un volume d'achats important en Chine pour nos points de vente à la fois en Chine et dans les autres pays... 2.5 Nous établissons une relation directe avec les fabricants... 2.6 Nous avons nos propres bases de production... 2.7 Nous avons réduit le nombre de nos fournisseurs de... à... en...années... 2.8 Nous centralisons la gestion du contrat d'achat (les achats de chaque magasin)...	AUCHAN, B&Q, CARREFOUR, DECATHLON, DICOS, IKEA, LANE CRAWFORD, LOTUS, METRO, PARKSON, SEPHORA, WAL-MART, ZARA, ESPRIT	14	77.78%

Tableau 6.5 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence
Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale	Flux		2.9 Nous appliquons un système standardisé de sélection et de contrôle de nos les fournisseurs en Chine...			
			2.10 Nous contrôlons nos fournisseurs par des visites imprévues et des tests organisés par des organismes professionnels ou gouvernementaux...			
			2.11 Nous avons un centre de R&D pour développer le produit à l'échelle internationale...			
		3. Centralisation du financement à l'échelle internationale	3.1 Nous gérons le financement par notre groupe au niveau international...	B&Q	1	5.56%
			3.2 Nous transférons les fonds du pays A qui a un cash-flow abondant au pays B qui a besoin de fonds à développer...			
		4. Intégration des flux d'information	4.1 Nous avons investi une somme importante pour établir un système d'information de notre réseau en Chine...			
			4.2 Nous appliquons de nouvelles technologies d'information et de communication sur notre système d'information...	AUCHAN, B&Q, METRO, PARKSON, SEPHORA, WAL-MART, ZARA	7	38.89%
			4.3 Nous pouvons obtenir des données (le chiffre de ventes, la situation du stock, le panier moyen, etc.) à l'heure, via le système d'information du réseau de points de vente...			
			4.4 Nous pouvons appliquer les informations obtenues par le système d'information pour baisser le taux de rupture, ajuster l'offre de produit, créer des rapports spéciaux...			
			4.5 Nous pouvons standardiser le système d'information à l'échelle internationale...			
4.6 Nous avons réalisé des systèmes d'information et de communication entre notre entreprise et l'entreprise absorbée ou acquise...						

Tableau 6.6 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence			
Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale	Flux	5. Intégration des flux de marchandises	5.1 Nous créons des entrepôts centraux ...	7-ELEVEN, CARREFOUR, IKEA, LOTUS, METRO, SEPHORA, WAL-MART, ZARA	8	44.44%			
			5.2 Nous appliquons de nouvelles méthodes, par exemple l'EDI ou la RFID, pour suivre et pour gérer les flux de marchandises...						
			5.3 Nous pouvons garantir le bon état des marchandises et limiter au maximum les dommages au cours du transport de la marchandise du fournisseur à l'entrepôt et au magasin...						
			5.4 Nous pouvons suivre les marchandises à partir de leur production jusqu'à leur vente en terme de code-barres...						
			5.5 Nous appliquons des nouvelles technologies dans notre entrepôt central...						
		6. Intégration des flux financiers	6.1 Nous payons nos fournisseurs à terme...	AUCHAN, CARREFOUR, DICOS, METRO			4	22.22%	
			6.2 La comptabilité est centralisée par le siège de notre filiale en Chine en terme de logiciels standardisés à l'échelle nationale ou internationale...						
		Organisation	7. Contrôle organisationnel	7.1 Nous élaborons des systèmes opérationnels à l'échelle nationale ou internationale...			AUCHAN, B&Q, CARREFOUR, METRO, PARKSON, WAL-MART	6	33.33%
				7.2 Nous élaborons différents standards, en mesurant les situations locales, qui nous permettent de contrôler le coût du personnel et la constitution des équipes au niveau de chaque magasin...					
				7.3 Nous réalisons régulièrement un audit opérationnel de chaque magasin...					
	7.4 Nous contrôlons chaque jour les stocks, le chiffre d'affaires...								
	7.5 Nos responsables de zone réalisent chaque jour des inspections dans les magasins...								

Tableau 6.7 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence
Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale	Organisation Organisation	8. Partage des connaissances organisationnelles	8.1 Nous partageons des expériences (exp. des méthodes de présentation des produits dans les magasins, de nouveaux services aux consommateurs, de nouveaux concepts d'enseigne) avec les autres filiales du groupe...	B&Q, CARREFOUR, LOTUS, METRO, PARKSON, SEPHORA	6	33.33%
			8.2 Nous échangeons les responsables entre filiales du groupe dans différents pays...			
			8.3 Les expériences et les pratiques sont transmises au sein du groupe par des stages de formation...			
			8.4 Nous visitons souvent les autres entreprises, surtout celles qui ont réussi dans notre domaine...			
			8.5 Notre groupe constitue une plate forme d'échange d'expériences entre différents pays			
			8.6 Nous partageons de nouvelles solutions de marketing, de nouveaux produits, de nouvelles sources d'achat... avec les autres filiales du groupe...			
	Organisation	9. Intégration de la gestion des ressources humaines	9.1 Nous créons des centres de formation ...	AUCHAN, B&Q, CARREFOUR DECATHLON, IKEA, LOTUS, METRO, SEPHORA, WAL-MART	9	50.00%
			9.2 Nous formons nos employés avec des méthodes ou des programmes standardisés à l'échelle internationale...			
			9.3 Nous appliquons certains systèmes de prime à l'échelle internationale...			
			9.4 Nous aidons nos employés à faire leur plan de carrière...			
			9.5 Les cadres de notre entreprise sont principalement promus de l'intérieur...			
	Relation	10. Intégration de la gestion de la relation avec les fournisseurs	10.1 Nous collaborons avec nos fournisseurs pour des actions de Marketing, par exemple des promotions dans nos magasins...	B&Q, LANE CRAWFORD, METRO,	7	38.89%

Tableau 6.8 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence	
Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale	Relation		10.2 Nous formons nos fournisseurs pour formaliser des procédures de transaction et des standards de qualité de produit...	PARKSON, SEPHORA, WAL-MART, ZARA			
			10.3 Nous communiquons avec nos fournisseurs par des séminaires et des réunions...				
			10.4 Nous partageons une plate forme de logistique avec nos fournisseurs...				
			10.5 Nous pouvons synchroniser le système d'information avec nos fournisseurs...				
			10.6 Nous payons nos fournisseurs à l'heure...				
			10.7 Nous réglons les fournisseurs en ligne...				
			10.8 Nous communiquons au mieux avec nos fournisseurs sur les informations concernant les ventes et les stocks en fonction du niveau d'intégration de nos systèmes d'information...				
			11.1 Nous effectuons périodiquement des enquêtes auprès des visiteurs dans nos magasins ou de clients cibles à l'échelle internationale...				
		11.2 Nous connaissons nos clients via nos fichiers clients...					
		11.3 Nous appliquons le système ECR à l'échelle internationale...					
		11.4 Nous disposons d'un centre d'appel consommateurs (800 client appui center, le département de service aux consommateurs) ...					
		11.5 Nous proposons de services privilégiés à nos clients VIP, à nos clients ayant la carte d'adhérent...					
		11.6 Nous avons un département de relation clientèle...					
		11.7 Les résultats d'enquêtes auprès de nos consommateurs cibles influencent rapidement les activités de notre entreprise...					

Tableau 6.9 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence
Processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale	Relation	12. Intégration et coordination avec les pouvoirs publics	12.1 Nous embauchons du personnel habitant dans la région ou la ville où notre magasin se situe...	IKEA, LANE CRAWFORD, LOTUS, METRO, MONTAGUT, SEPHORA	6	33.33%
			12.2 Nous effectuons des dons ou créons des fondations pour protéger l'environnement, aider les personnes en difficulté, l'éducation, améliorer la qualité de vie chinoise...			
			12.3 Nous encourageons nos employés à faire des activités bénévoles...			
			12.4 Nous concluons une alliance avec un organisme gouvernemental en Chine pour...			
			12.5 Nous payons des impôts au gouvernement local...			
Processus d'innovation dans le pays d'accueil	Concept d'enseigne	13. Développement de nouveaux concepts dans le pays d'accueil	13.1 Nous offrons de nouveaux services avant la vente, pendant la vente et après la vente...	7-ELEVEN, AUCHAN, B&Q, CARREFOUR, DICOS, DECATHLON, ESPRIT, ETAM, IKEA, AUCHAN, CARREFOUR, LOTUS, METRO, PARKSON, WAL-MART	15	83.33%
			13.2 Nous offrons de nouvelles catégories de produits...			
			13.3 Nous offrons de nouveaux produits en terme de MDD, de produits innovants, de produits développés avec les fabricants...			
			13.4 Nous modifions le design intérieur du magasin pour l'adapter au consommateur local...			
			13.5 Nous concevons une nouvelle politique de localisation de l'enseigne en fonction des conditions spécifiques à la Chine...			
			13.6 Nous organisons des événements et des démonstrations spécifiques aux points de vente en chine...			
			13.7 Nous élaborons une nouvelle version de catalogue de produits adaptée aux consommateurs chinois en termes de langue, de culture...			
			13.8 Nous créons de nouveaux espaces de vente...			

Tableau 6.10 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l’enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d’observations	Poids de fréquence
Processus d’innovation dans le pays d’accueil			13.9 Nous créons un nouveau concept de vente...			
			13.10 Nous ciblons une nouvelle clientèle différente de celle du concept d’origine...			
			13.11 Nous concevons un nouveau format en Chine...			
	Flux	14. Développement de nouvelles méthodes d’achat	14.1 Nous constituons nos équipes d’achat en fonction de nouveaux profils...	METRO, CARREFOUR, DICOS, ETAM, IKEA LOTUS, PARKSON, WAL-MART	8	44.44%
			14.2 Nous disposons d’équipes d’acheteurs spécifiques pour négocier avec les fournisseurs locaux...			
			14.3 Nous recherchons et sélectionnons les fournisseurs locaux...			
			14.4 Nous avons un centre de R&D en Chine...			
	Organisation	15. Nouvelles méthodes de gestion de flux	15.1 Nous ajustons et actualisons le système d’information appliqué par notre groupe à notre filiale en Chine...	AUCHAN, ZARA	2	11.11%
		16. Flexibilité organisationnelle	16.1 Nous déléguons un certain pouvoir aux managers de magasin (ex. Le pouvoir de décision du prix de vente, des promotions, de la proposition de nouveaux produits et de nouveaux fournisseurs, de constitution du personnel du magasin, de décision d’une partie des achats)...	7-ELEVEN, AUCHAN, CARREFOUR, DICOS, METRO, WAL-MART	6	33.33%
	16.2 Nous remodelons notre structure organisationnelle en Chine afin de donner plus d’autonomie au niveau régional...					
	16.3 Nous confions les postes importants à des responsables chinois...					
	17. Nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines	17.1 Nous avons des programmes de formation conçus spécialement pour la Chine...	ESPRIT, METRO, SEPHORA	3	16.67%	
		17.2 Nous développons un nouveau système de rémunération pour nos employés en Chine...				

Tableau 6.11 Items de mesure des compétences-clés de la filiale de l'enseigne internationale

Compétences architecturales	Compétences de base	Catégories	Items	Enseignes	Nombre d'observations	Poids de fréquence
Processus d'innovation dans le pays d'accueil	Organisation	18. Nouvelles formes d'organisation dans le pays d'accueil	18.1 Nous pouvons trouver de bons partenaires en Chine pour créer une filiale commune...	DECATHLON, DICOS, ESPRIT, MONTAGUT, SEPHORA	5	27.78%
			18.2 Nous changeons notre structure organisationnelle en Chine de succursale 100% ou franchise à un réseau mixte...			
			18.3 Nous changeons notre structure organisationnelle en Chine de la filiale commune à une filiale à 100%...			
	Relation	19. Développement de nouvelles collaborations avec les fournisseurs locaux	19.1 Nous aidons nos fournisseurs à améliorer les emballages, la qualité... de leurs produits...	B&Q, IKEA, LOTUS, METRO, WAL-MART	5	27.78%
			19.2 Nous aidons nos fournisseurs à mieux organiser leur logistique ...			
			19.3 Nous développons de nouveaux produits avec nos fournisseurs...			
			19.4 Nous collaborons avec notre fournisseur pour créer un nouveau concept de vente dans nos magasins...			
	Relation	20. Développement de nouvelles relations avec les consommateurs locaux	20.1 Nous proposons une nouvelle carte (qui fonctionne à la fois comme carte de fidélité et carte bancaire) au consommateur local fidèle...	AUCHAN, IKEA, SEPHORA	3	16.67%
			20.2 Notre magasin organise des événements (un jour de rencontre, une journée portes-ouvertes) destinés aux clients fidèles qui habitent dans sa zone chalandise...			
			20.3 Nous créons un club consommateurs pour faciliter les échanges entre les consommateurs fidèles...			

CHAPITRE 7 :
LE MODÈLE CONCEPTUEL

Nous avons jusqu'à présent traité de la conceptualisation des compétences-clés de la filiale d'enseigne internationale, qui constitue l'un des objectifs de notre recherche. Nous souhaitons à présent examiner le rôle des compétences-clés dans le management stratégique de la filiale d'enseigne internationale. Dans le présent chapitre nous envisagerons successivement la relation entre les compétences-clés de la filiale et ses choix stratégiques (Section 1), l'influence des compétences-clés sur ses performances dans le pays d'accueil (Section 2). Parallèlement nous étudierons l'influence des facteurs environnementaux sur ces relations. Enfin, nous proposerons un modèle conceptuel général à partir des résultats de notre double approche théorique et empirique (Section 3).

SECTION 1- RELATION ENTRE COMPÉTENCES-CLÉS ET CHOIX STRATÉGIQUES DANS LE PAYS D'ACCUEIL

Avant d'analyser la relation entre compétences-clés et choix stratégiques dans le pays d'accueil, rappelons que notre recherche se concentre sur le domaine d'activité stratégique de la filiale d'enseigne internationale, en s'attachant aux comportements adoptés et aux décisions prises par la filiale, à partir de ses compétences-clés et de ses ressources disponibles, dans le contexte du marché chinois. Comme indiqué précédemment, ces comportements et décisions sont caractérisés par deux choix fondamentaux : (a) le choix entre adaptation et standardisation au niveau du marketing ; (b) Le choix d'une stratégie concurrentielle. Les résultats de recherche de cette section seront donc présentés sous deux aspects : d'une part, la relation entre les compétences-clés et la stratégie d'adaptation ou de standardisation au niveau marketing ; d'autre part, la relation entre les compétences-clés et la stratégie concurrentielle retenue par la filiale en Chine.

1.1. Compétences-clés et choix entre stratégie d'adaptation ou de standardisation

En raison des spécificités de la distribution internationale rappelées dans la partie précédente ¹⁰¹, la filiale d'enseigne internationale est plus enchâssée dans l'environnement local que la filiale étrangère d'entreprise industrielle, ce qui implique un certain niveau d'adaptation. De plus, l'immensité du territoire et d'importantes différences régionales renforcent l'exigence d'adaptation, au moins partielle, des politiques de filiales. De fait, selon nos observations, la totalité des filiales interviewées adaptent certains éléments de leurs politiques ¹⁰² au contexte chinois. Aucune ne pratique une stratégie purement standardisée ou purement adaptée. Les enseignes combinent stratégie de standardisation et d'adaptation (figure 7.1), ce qui rejoint le concept de

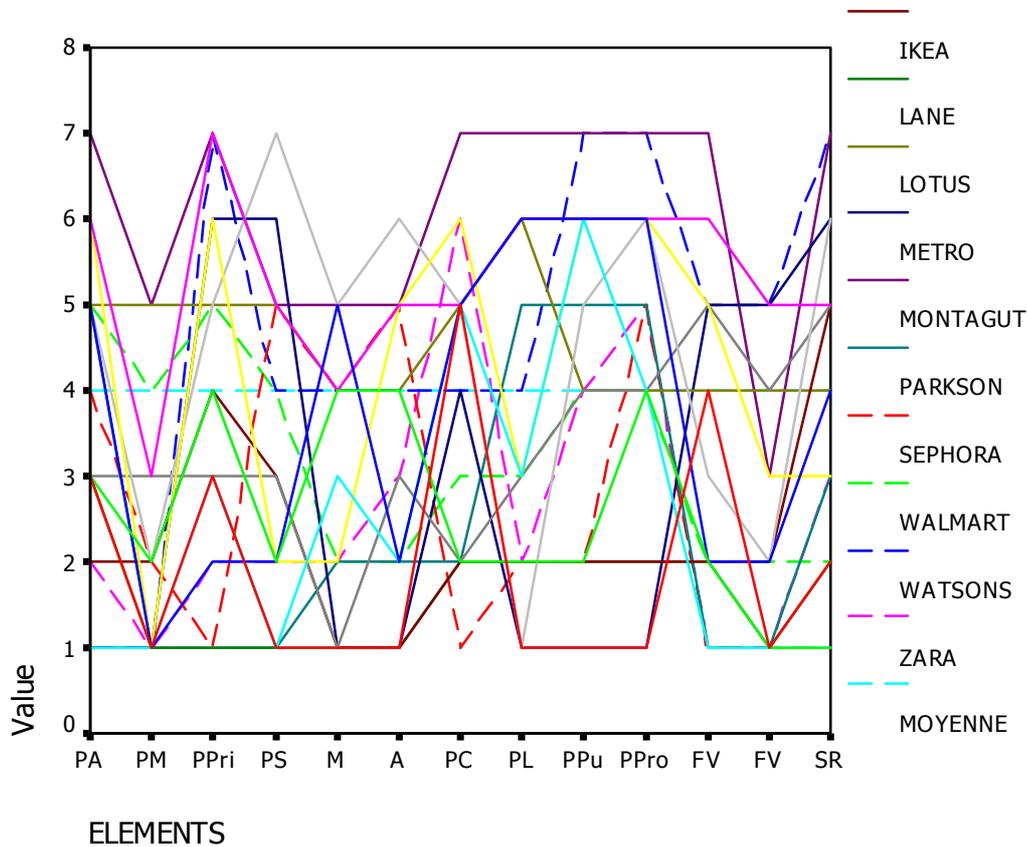
¹⁰¹ Rappelons que nous avons identifié précédemment huit différences clés entre l'organisation managériale de la firme industrielle et celle de la firme de distribution. Parmi ces huit points, les quatrième, sixième et septième sont notamment concernés dans le cas présent.

¹⁰² La politique d'entreprise est définie comme l'ensemble des choix effectués par celle-ci pour mettre en œuvre sa stratégie. Par rapport à la stratégie, qui concerne l'orientation à long terme de l'entreprise, la politique porte plutôt sur des choix opérationnels.

« glocalisation » (contracté de global et local), proposé dans la littérature (Clarke et Rimmer, 1997; Crosby, et al., 1990; Martenson, 1987; Peter J. McGoldrick et Ho, 1992; O'Grady et Lane, 1996; Salmon et Tordjman, 1989; Whitelock et Pimblett, 1997).

Quelles composantes de la stratégie doivent être adaptées et lesquelles peuvent être standardisées ? Les choix opérés par les distributeurs internationaux sont plus diversifiés que dans l'industrie. Cette différence, soulignée dans la partie théorique de la recherche, se vérifie également dans notre étude empirique (figure 7.1). En effet, la diversité des choix des dix-huit enseignes observées nous conduit à nous interroger sur la pertinence des questions de recherche concernant la dichotomie standardisation/adaptation au niveau de la filiale étrangère. Toute enseigne internationale doit plus ou moins s'adapter à l'environnement local. On se trouve, en réalité, toujours en présence d'une combinaison de ces deux stratégies ; c'est pourquoi nous pensons préférable de parler de « politiques opérationnelles adaptées ou standardisées » plutôt que de « stratégie adaptée ou standardisée ».

Figure 7.1 La dichotomie adaptation versus standardisation : un faux problème ?¹⁰³



Afin d’expliquer les choix de politiques opérationnelles standardisées ou adaptées retenus par la filiale, nous présenterons les résultats de notre étude en distinguant deux types de facteurs : externes ou environnementaux, et internes.

1.1.1. Influence des facteurs environnementaux

Les recherches antérieures disponibles concernant les stratégies d’adaptation envisagent principalement les facteurs externes à la firme. Il en est ainsi, par exemple, des propositions formulées à partir du concept de distance psychique (Crosby, et al., 1990) relatives à

¹⁰³ Cette figure est le résultat d’analyse d’une partie des données recueillies par une enquête auprès des 52 filiales d’enseignes internationales en Chine avec l’aide du logiciel SPSS 11.0. Les données brutes sont présentées dans l’annexe 2. Cette enquête a été réalisée par nous et QINGHUA Université du mars à l’août 2006.

l'influence des facteurs environnementaux sur le choix de la stratégie d'adaptation. Certes, les différences d'environnement entre pays d'accueil et pays d'origine et les conditions locales particulières imposent à la filiale d'enseigne internationale une adaptation de certaines politiques opérationnelles (Alexander, 1990; Dupuis et Prime, 1996; Goldman, 2001; L. Pellegrini, 1991; Neil Wrigley, et al., 2005). L'analyse du contexte et de la structure du discours des répondants nous permet de dégager empiriquement quatre types de facteurs environnementaux principaux influençant les choix stratégiques des filiales d'enseignes internationales : (a) Les conditions géographiques et économiques locales ; (b) Les caractéristiques des consommateurs locaux ; (c) La structure de distribution dans le pays d'accueil et 4) La qualité des infrastructures locales.

1) Conditions géographiques et économiques locales.

Les répondants citent fréquemment les différences géographiques, culturelles et économiques locales pour expliquer leur choix d'adapter certains éléments du mix distributeur. Ces différences confèrent au marché chinois des caractéristiques multi-facettes. En fait, comme nous l'avons précédemment souligné, un nombre croissant d'entreprises internationales considèrent que le marché chinois n'est pas unique, et qu'il est constitué de sous marchés.

« La Chine est grande. Chaque région est spécifique... En bref, la Chine est un pays à multi-systèmes. En réalité, ma tâche est plus compliquée que celle du président de B&Q en Europe. En plus de la diversité des développements économiques, l'immensité du territoire est source de problèmes. Nous possédons des magasins à HAERBING et SHENZHEN. Un jour en mars, j'ai pris l'avion de HAERBING à SHENZHEN. La différence de température était de plus de 40 degrés. Dans ces conditions, il n'est pas possible pour nous de faire les mêmes promotions, de distribuer les mêmes produits... » (P 3: B&Q.rtf - 3:107 (102:106)).

« Il est difficile de trouver le bon équilibre entre centralisation et décentralisation en Chine. Avant, j'ai travaillé en province. Entre les villes chinoises, la différence est évidente. Il y a de grandes différences y compris entre deux provinces voisines : Jiangsu et Zhejiang, tant au niveau du goût que des comportements des consommateurs. Utiliser le même modèle pour couvrir l'ensemble de ce pays peut vous amener de gros problèmes !... » (P12: METRO.rtf - 12:61 (48:53)).

« Je n'ai pas encore décidé quel type de structure est la meilleure en Chine. Il faut certainement un certain niveau de décentralisation. La Chine est trop grande. Ce n'est pas un marché unique. Les différents niveaux de développement économique, les différences géographiques et culturelles dans différentes régions sont telles que nous devons nous donner des moyens pour répondre aux attentes des consommateurs locaux. Dans le futur, il y aura peut-être des SEPHORA rouges, verts, jaunes... en Chine. Bien sûr, certaines fonctions doivent être centralisées, par exemple, la formation, la négociation avec les marques, etc. » (P15: SEPHORA.rtf - 15:6 (28:29)).

2) Caractéristiques des consommateurs locaux

Le cœur de la mission du distributeur est de satisfaire les attentes des consommateurs cibles.

Comme le note le président de B&Q Chine :

« Les spécificités des consommateurs locaux sont un point de départ à partir duquel nous prenons nos décisions stratégiques... » (P 3: B&Q.rtf- 3:141 (60:60)).

Autrement dit, c'est au distributeur de s'adapter aux consommateurs locaux et non l'inverse. Les spécificités des consommateurs chinois sont citées par les répondants comme un déterminant de la décision d'adapter certains éléments du mix distributeur. Ces spécificités comportent plusieurs aspects. Ainsi, le pouvoir d'achat des consommateurs reste aujourd'hui encore faible dans la plupart des régions, ce qui implique une forte sensibilité au prix, surtout dans les provinces reculées ; de même, l'éducation du consommateur est inexistante pour certaines catégories de produits ; la plupart des consommateurs ne sont pas encore équipés de voitures privées, ce qui explique une fréquence d'achats élevée, associée à un panier moyen faible. Les consommateurs chinois affichent une préférence pour des produits d'alimentation frais et vivants quand il s'agit de viande ou de poissons. A ceci s'ajoute une grande variété au niveau des goûts et des habitudes de consommation dans les différentes régions et villes, etc....

« Pour ce qui concerne les MDD, j'ai un avis personnel. Je pense que l'avantage de la MDD n'est pas évident à ce stade du développement économique chinois. Pourquoi ? Je ne connais pas très bien la performance des MDD sur le marché européen. Mais je sais que les MDD de WAL-MART importées de Chine aux États-Unis connaissent un grand succès. En Chine, la performance de WAL-MART n'est pas bonne ; les causes de cet échec tiennent, d'après moi, au fait que WAL-MART est le plus grand distributeur du monde. Son concept d'enseigne et ses expériences ont fait leurs preuves. Mais WAL-MART ne cherche pas à s'adapter aux spécificités locales. En effet, chaque marché a ses propres spécificités. Les habitudes de consommation, d'achat et le niveau de salaire sont différents entre consommateurs chinois et américains. Deuxièmement, il y a plusieurs segments de consommation en Chine qui impliquent de présenter différentes gammes de produits. Pour acheter les produits au prix le plus bas, les consommateurs fréquentent les marchés alimentaires ou le marché de gros. Pour la gamme plus élevée, ils achètent dans les supermarchés ou hypermarchés. Le grand magasin vend des produits avec un niveau de gamme encore plus élevé. Au sommet, on trouve les spécialistes internationaux. La question principale pour les consommateurs chinois les plus modestes concerne l'alimentation et les vêtements. Pour ces consommateurs, la qualité des produits alimentaires et l'atmosphère du magasin ne sont pas les facteurs les plus importants. Le prix bas est le premier critère de choix. C'est pourquoi le marché traditionnel a tant de

succès auprès de beaucoup de consommateurs. En revanche, les consommateurs qui réalisent des achats en supermarché ou en hypermarché sont des personnes dont le niveau de revenu est plutôt moyen. Ils sont sensibles à la marque, ceci peu expliquer pourquoi, dans nos magasins, le volume de vente en MDD n'est pas très important. S'il n'y a pas de volume de ventes, le prix peut difficilement baisser et la qualité est également difficile à garantir...» (P 2: AUCHAN.rtf - 2:51 (46:46)).

« En matière de prix, nous ne pouvons pas standardiser notre politique à l'échelle internationale. Nous nous positionnons au haut de gamme au Japon, en Chine un peu au milieu. C'est pareil à Singapour, en Inde nos produits sont positionnés haut de gamme. Notre politique de prix s'adapte aux caractéristiques des consommateurs du pays... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:26 (89:89)).

« Par ailleurs, nous pensons que les consommateurs qui consomment les produits haut de gamme ne sont pas encore matures et stables... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:17 (10:10)).

« Les habitudes des consommateurs chinois varient selon les régions. Par exemple, chaque ville chinoise a sa marque locale pour la bière, les cigarettes... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:38 (73:73)).

« Les Chinois n'ont pas l'habitude de consommer les produits de parfumerie, aussi nous adaptons nos assortiments ainsi que le merchandising de nos produits... » P15: SEPHORA.rtf - 15:37 (190:193)).

« Afin de respecter les habitudes des consommateurs locaux, dans nos magasins nous avons créé un concept de poissonnerie proposant des poissons vivants... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:51 (533:533)).

« Le goût des consommateurs diffère dans les différentes régions, nous distinguons trois types de produits. Ainsi pour les produits destinés aux consommateurs de l'Ouest de la Chine, le goût est un peu plus pimenté... » (P 6: DICOS.rtf - 6:9 (83:85))

3) Structure de la distribution locale

Plusieurs chercheurs (Goldman 1981; Dupuis and Prime 1996; Alexander and Myers 1999; Doherty 1999; Gielens and Dekimpe 2001; Burt, Dawson et al. 2003; Colla 2004; Kearney 2004; Evans and Bridson 2005) ont constaté que la structure de distribution dans le pays d'accueil est un élément déterminant de la stratégie d'adaptation choisie par le distributeur international. Notre étude empirique confirme cette influence. Les dimensions les plus fréquemment évoquées par les répondants concernent : (a) la concentration dans le secteur de production ; (b) la concentration dans le secteur de distribution ; (c) le niveau de développement logistique des fournisseurs locaux.

i) Concentration de la production

En Chine, l'industrie demeure encore très fragmentée dans certains domaines comme, par exemple, la décoration, la construction ou encore les cosmétiques, etc. Il en résulte

que les fournisseurs de la distribution sont plus régionaux que nationaux (ces derniers ne représentant qu'une part réduite du marché), ce qui influe sur le niveau de standardisation des opérations de Marketing de la filiale d'enseigne internationale en Chine.

« En raison de la faible concentration de la production, nous sommes confrontés à la limite d'action géographique de nos fournisseurs. La part de fournisseurs nationaux est petite. De ce fait nous ne pouvons pas approvisionner l'ensemble du réseau de nos magasins sur le territoire chinois pour certaines offres de produits, de service ou de promotions, ... » (P 3: B&Q.rtf - 3:128 (391:391)).

ii) Concentration dans la distribution

La distribution traditionnelle (marché traditionnel, marché de gros, distribution d'Etat) joue encore un rôle important. Les filiales d'enseigne internationale sont confrontées à une structure de la concurrence différente de celle de leur pays d'origine. Certains éléments du concept d'enseigne doivent être adaptés en conséquence afin de leur permettre de disposer d'avantages concurrentiels par les coûts, ou par la différenciation.

« ...En Chine, nous pouvons observer la présence simultanée des différents formats correspondant aux différentes phases de l'évolution de la distribution. Ils coexistent bien. Pour le moment nos concurrents principaux sont des distributeurs traditionnels... » (P 3: B&Q.rtf - 3:107 (102:106)).

iii) Niveau de développement logistique des fournisseurs locaux

Le niveau de développement logistique de la plupart des fournisseurs chinois, surtout des PME, reste encore bas, ce qui limite l'extension de la distribution moderne sur le territoire. Un nombre croissant de filiales d'enseigne internationale reconnaissent la difficulté de changer cette situation. Il faut avoir la patience d'attendre l'évolution environnementale tout en étant être flexible pour s'adapter aux conditions réelles et présentes.

« Pour la distribution, le niveau de service logistique en Chine est plus ou moins déterminé par les producteurs ou les fournisseurs en amont, au moins à court terme. Pour changer leur mentalité et leurs méthodes, c'est plus difficile, plus compliqué et plus lent que le processus d'adaptation de la filiale d'enseigne internationale elle-même... » (P 1: 7—ELEVEN .rtf - 1:23 (407:407)).

4) Qualité des infrastructures locales

Comme nous l'avons indiqué dans la partie théorique de cette recherche, les conditions spécifiques de l'infrastructure imposent aux distributeurs internationaux d'adapter

certaines composantes opérationnelles (Alexander et Myers, 1999; Colla, 2004; Dupuis et Prime, 1996; Goldman, 1981; Goldman, 2001; Kacker, 1988; Kearney, 2004). En matière d'infrastructure, les points qui peuvent influencer les choix des politiques opérationnelles adaptées ou standardisées concernent le niveau de développement du réseau routier, du réseau de transport, la disponibilité et le coût des emplacements, le coût de la main d'œuvre.

« R : Ce qui fait l'avantage de WAL-MART aux États-Unis, au Canada et au Mexique devient un inconvénient en Chine parce qu'il n'y a pas de réseau logistique. Entre des villes différentes, les voies de communication sont peu ou pas existantes... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:70 (51:51)).

« Nous devons prendre en considération les emplacements disponibles, les styles d'architecture locale pour concevoir le design intérieur et extérieur de notre magasin... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:20 (48:48)).

« Q : Le service, est-il aussi standardisé ?

R : Non, cela dépend du coût de main d'œuvre dans le pays d'accueil. Par exemple, en Inde, nous offrons beaucoup de services. En Chine, nous pouvons en offrir certains. En revanche, au Japon nous n'offrons presque pas de services spéciaux... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:22 (56:57)).

1.1.2. Influence des compétences-clés et des ressources disponibles de la filiale d'enseigne internationale

L'influence des compétences-clés et des ressources disponibles de la filiale d'enseigne internationale sur ses choix stratégiques dépend plutôt du « vouloir faire » et du « pouvoir faire » de ses dirigeants. Selon les répondants, deux types de ressources disponibles et cinq types de compétences-clés peuvent appuyer leurs choix en faveur de la standardisation. En parallèle, un type de ressources disponibles et six types de compétences-clés ont une influence significative sur les choix d'adaptation.

1.1.2.1. Relation entre ressources disponibles, compétences-clés et choix stratégiques standardisés

1) Force du concept d'enseigne d'origine

A partir des discours des répondants, nous observons tout d'abord qu'une ressource de la filiale, la force du concept d'enseigne dans le pays d'origine, influence fortement sa volonté de choix en faveur de la standardisation. La force du concept d'enseigne est mesurable par son caractère unique, sa faible « copiabilité », sa valeur ajoutée perçue par différentes cultures, le contrôle de la conception des marchandises qu'elle distribue et enfin la maîtrise de la gestion des flux (Dupuis et Fournioux, 2005).

« Notre concept, identique à l'échelle internationale, a pour mission de proposer aux consommateurs des produits présentant le meilleur rapport qualité/prix et de bons services, de faire baisser le coût de la vie » (P16: WAL-MART.rtf - 16:1 (23:23)).

« Je pense que la raison pour laquelle notre premier magasin a pu réussir en Chine est que nous pouvons apporter des valeurs réelles aux consommateurs. Notre concept est totalement nouveau pour les consommateurs locaux. Ils sont curieux de cela... » (P12: METRO.rtf - 12:2 (12:13))

« Notre concept est totalement nouveau sur le marché chinois. Nous n'avons pas encore de concurrents directs sur ce marché. Les clients dans notre magasin peuvent toucher le produit, l'essayer en toute liberté. Les produits sont présentés en trois grandes catégories. Cela facilite pour le client la consommation des différentes marques. En plus, nos conseillers de vente donnent des conseils qualifiés au client. Le merchandising, l'atmosphère, la variété des couleurs... le client peut s'amuser dans le magasin... En fait, nous avons construit une image d'enseigne ludique, et puis on espère construire une image d'expert... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:2 (16:16))

« WAL-MART, comme partout, a son propre concept qui ne bouge pas...C'est le pur concept Métro Allemagne qui doit être mis en place ici totalement centralisé, ils ont 20 magasins, le siège est à Pékin, vous retrouvez les mêmes produits... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:65 (29:29) ; 4:69 (47:47))

Plus fort est le concept d'enseigne, plus globale est la stratégie de transfert du concept, moins le distributeur choisit l'adaptation aux conditions locales du pays cible (Benoun et Héliès-Hassid, 2003).

D'où la Proposition 1a : Un concept fort dans le pays d'origine favorise la mise en œuvre de politiques standardisées dans le pays d'accueil.

2) Relations privilégiées avec les fournisseurs-clés.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, les facteurs environnements dans le pays d'accueil établissent souvent des barrières, d'où la difficulté pour une filiale de standardiser des politiques opérationnelles. En revanche, certains distributeurs

surmontent les barrières psychiques grâce à leurs produits et marques particulièrement désirables (Fernie, J et Fernie, S.I, 1997; Hollander, 1970; Moore, 1998).

« Notre groupe possède les droits de vente des marques : AIGNER, TOD'S, SALVATORE FERRAGAMO, EMANUEL UNGARO, GAP, BANANA REPUBLIC, DAUM, OLD NAVY, TITTOT, BCBG, PAUL & SHARK, NARS, GUESSET COACH etc. sur le marché à Hongkong et le marché continental en Chine... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:30 (88:88)).

« Nous disposons de sources d'achat internationales, par exemple, presque toutes les grandes marques de cosmétiques collaborent avec nous. Avant, elles faisaient des affaires avec nos magasins en Asie du sud-est... » (P14: PARKSON.rtf - 14:38 (35:35)).

« Notre groupe a établi une très bonne relation avec par exemple, LANCÔME, CHANEL, ... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:48 (33:33)).

Une relation privilégiée avec certains fournisseurs-clés, voire une position de domination dans la filière, permettant de distribuer des produits ou des marques exclusives, devient l'une des conditions favorables à l'expansion internationale du distributeur (Salmon et Tordjman, 1989).

D'où la Proposition 1b : Des relations privilégiées avec des fournisseurs clés favorisent la mise en œuvre de politiques standardisées dans le pays d'accueil.

3) Capacité à transposer et dupliquer un concept d'enseigne original dans le pays d'accueil
Du discours de certains répondants, nous pouvons dégager que si un concept d'enseigne est fort et distinctif dans son pays d'origine, sa filiale étrangère est motivée pour transposer et dupliquer ce concept dans le pays d'accueil. Les capacités de la filiale étrangère résident alors dans la préservation de la formule d'origine et dans la mise aux normes des points de vente existants de l'entreprise absorbée ou acquise dans le pays d'accueil. Dans ce cas, la filiale est conduite à appliquer une transposition relativement standardisée du concept.

D'où la proposition 2a : La capacité à transposer et reproduire un concept fort favorise la mise en œuvre de politiques standardisées dans le pays d'accueil.

4) Capacité d'intégration des flux

Certains chercheurs (Dupuis et Fournioux, 2005; Yuen Shan Au-Yeung, 2003) ont constaté que les distributeurs les plus globaux (comme ZARA, YVES ROCHER, IKEA) se

caractérisent par une maîtrise complète de la filière, de la conception du produit à sa distribution. Cette conclusion est confirmée par notre recherche empirique. La capacité d'intégration internationale de la conception des produits et des achats, des flux d'information, de l'application de nouvelles technologies de l'information et de communication, la capacité d'intégration des flux de marchandises (application de nouvelles méthodes comme l'EDI, le Code Barres ou la RFID) sont notamment soulignées par les dirigeants des enseignes ZARA, DECATHLON, IKEA, SEPHORA, pour expliquer leurs choix de politiques standardisées en Chine.

Il en résulte :

Proposition 2b : La capacité d'intégration des flux de marchandises, d'information, et des achats de la filiale favorisent la mise en œuvre de politiques standardisées dans le pays d'accueil.

Pour transposer et dupliquer le concept d'enseigne d'origine dans le pays d'accueil, certains répondants ont souligné la nécessité de disposer d'une capacité de contrôle organisationnel, par exemple, par l'élaboration et le développement de systèmes opérationnels à l'échelle nationale ou internationale.

D'où la **Proposition 2c : la capacité de contrôle organisationnel de la filiale favorise la mise en œuvre de politiques standardisées dans le pays d'accueil.**

1.1.2.2. Relation entre compétences-clés, ressources disponibles et choix stratégiques adaptés

1) Expériences locales

La littérature antérieure (Crosby, et al., 1990; O'Grady et Lane, 1996) a établi que l'expérience locale, ou acquise sur des marchés similaires, réduit la distance psychique et permet aux équipes locales d'avoir une perception plus juste de la distance psychique.

De fait, dans notre recherche empirique, ce type de ressources est également souvent cité par les répondants pour expliquer comment la filiale peut adapter certaines de ses politiques.

Ces expériences peuvent être acquises sur un marché similaire au pays cible, par exemple CARREFOUR a fait des tests à Taïwan pour préparer son entrée sur le marché continental chinois. Ces expériences peuvent être diffusées par l'envoi d'expatriés de ces pays dans le pays d'accueil. Les expériences antérieures permettent à l'enseigne de connaître tous les facteurs environnementaux et d'adapter plus aisément les politiques au pays d'accueil.

« Gérard Clerc a eu l'intelligence à Taïwan de repartir à zéro et de dire ce qu'est un CARREFOUR : une grande surface qui vend de l'alimentaire et du non alimentaire sous un même toit, un parking, en libre service intégral et des prix bas. Le premier CARREFOUR ouvert en Chine avait une surface de 2.300 m² situé au deuxième sous sol, et disposait de 100 places de parking pour mobylettes, pas une seule place pour voiture, c'est comme cela que CARREFOUR a réinventé le CARREFOUR chinois... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:81 (39:39))

« Q : La culture d'entreprise et d'expérience CARREFOUR se transmet par des écrits mais aussi beaucoup oralement ?

R : Oui en effet elle est, transmise par les expatriés, en particulier les Taïwanais... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:82 (58:60)).

« Nous avons fait des tests dans d'autres régions en Asie, par exemple, Taïwan et le Viêt Nam et puis nous les appliquons en Chine... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:28 (70:70))

« Nous avons accumulé dix ans d'expériences locales dans le sud de la Chine... » (P 1: 7 – ELEVEN.rtf - 1:37 (662:662)).

D'où la Proposition 1c : L'expérience acquise dans le pays d'accueil ou sur des marchés similaires favorise la mise en œuvre de politiques adaptées dans le pays d'accueil.

2) Relation avec les consommateurs

Les répondants soulignent l'importance de la relation avec les consommateurs locaux qui permet de connaître précisément leurs attentes. Ce type de capacités est lié notamment à l'organisation de l'écoute des consommateurs sur le lieu de vente, ainsi qu'aux systèmes d'enquêtes périodiques mises en place et aux mesures d'amélioration prises rapidement à la suite de ces enquêtes.

Proposition 2d : La capacité d'écoute et d'investigation des habitudes des consommateurs locaux de la filiale favorise la mise en œuvre de politiques adaptées dans le pays d'accueil.

3) Capacité d'innovation dans le pays d'accueil.

Une littérature abondante suggère que la capacité d'innovation de l'entreprise facilite son adaptation à des environnements nouveaux ou en évolution rapide. Cette proposition est vérifiée par notre recherche empirique.

La plupart des répondants ont souligné que la capacité à développer de nouveaux concepts dans le pays d'accueil par la création de nouveaux services, d'offre nouvelle en terme de catégories de produits (surtout de produits locaux), l'application d'une nouvelle politique de localisation et de nouvelles méthodes de communication etc. leur permet d'adapter certaines composantes opérationnelles au contexte local.

Pour offrir des produits locaux, la filiale doit développer de nouvelles méthodes d'achat, disposer d'équipes d'acheteurs lui permettant de rechercher et de sélectionner des fournisseurs locaux, voire mettre en place un centre de recherche développement en Chine, etc.

« Les habitudes des consommateurs chinois dans les différentes régions sont très diverses. Par exemple, chaque ville en Chine a sa marque locale pour la bière, les cigarettes, ce qui nous conduit à disposer d'équipes d'acheteurs dans les différentes villes pour acheter ces produits et les produits agricoles et les produits frais... » P16: WAL-MART.rtf - 16:40 (73:73)).

De plus, certains répondants indiquent que la capacité à trouver de bons partenaires chinois peut les aider à s'adapter au marché local.

« Avant d'entrer sur le marché chinois, comme nous ne connaissions pas les habitudes des consommateurs chinois, nous avons eu besoin de trouver un partenaire local. Shanghai JIAWA, l'un des meilleurs producteurs de cosmétiques local, est devenu le meilleur partenaire parmi les candidats. Pour cette filiale commune, Shanghai JIAWA ne détient que 19% des parts, mais elle participe activement à nos activités en nous donnant des conseils sur le design des magasins, l'assortiment des produits... Ensuite, nous avons un projet de production locale pour certains produits SEPHORA utilisant la capacité de production de JIAWA...» (P15: SEPHORA.rtf - 15:30 (273:283)).

D'où la

Proposition 2e : La capacité de la filiale à innover (développement de nouveaux concepts, de nouvelles méthodes d'achat, création de nouvelles formes organisationnelles) favorise la mise en œuvre de politiques adaptées dans le pays d'accueil.

4) Flexibilité et contrôle organisationnels

Au cours de nos entretiens avec les dirigeants, nous avons fréquemment entendu les remarques suivantes « Qui connaît le mieux les consommateurs ? Ce sont les personnes qui travaillent dans les magasins. Qui connaît le mieux la Chine dans notre entreprise ? Ce sont les employés chinois. ». Les répondants présentent de nombreux exemples de délégation partielle de pouvoir aux directeurs de magasins et de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Des postes importants sont confiés à des responsables chinois, autant de points d'adaptation au contexte local.

Dans la partie théorique de la recherche, nous avons déjà souligné qu'une organisation innovante doit être flexible. Cette flexibilité permet à la filiale de mieux connaître son environnement et d'innover pour apporter de nouvelles solutions aux consommateurs locaux.

Toutefois, certains répondants soulignent que lorsqu'un distributeur choisit une stratégie de décentralisation et décide de déléguer certains pouvoirs au niveau régional ou du point de vente, il doit être en mesure d'organiser un contrôle pour éviter les abus éventuels des directeurs de magasin susceptibles de causer des dommages à la réputation de l'enseigne.

« Vous savez que CARREFOUR profite de sa stratégie de décentralisation pour bénéficier d'un développement très rapide en Chine. Mais ceci provoque quand même des problèmes. Si trop de pouvoir est délégué au directeur de magasin, il est difficile ensuite de revenir en arrière sur cette délégation. En effet, pour CARREFOUR, un excès de décentralisation a déjà quelque peu détérioré son image. Vous connaissez les rumeurs selon lesquelles ces magasins vendent des produits de contrefaçon, de la viande avariée ? » (P12: METRO.rtf - 12:73 (44:54)).

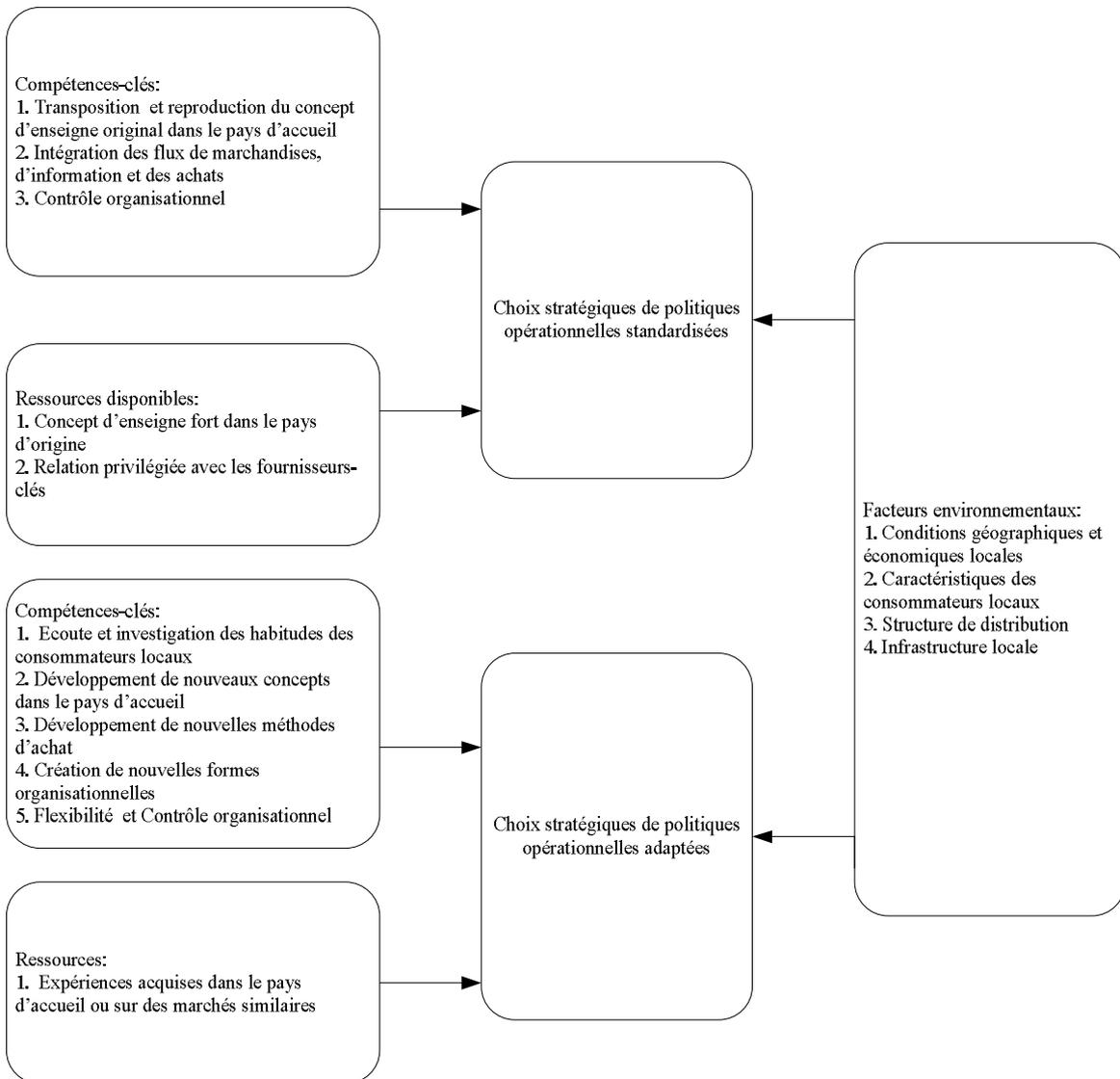
Après cet entretien, nous avons pu vérifier ces informations. Du fait de ce type de débordement, CARREFOUR a dû remodeler sa structure en renforçant le management au niveau régional, et en réalisant un audit régulier de chaque magasin, par un contrôle quotidien des stocks, du chiffre d'affaires, ainsi que par des inspections de responsables de zones ou de filiale, etc.

D'où la

Proposition 2f : La combinaison de la flexibilité et du contrôle organisationnel de la filiale favorisent la mise en œuvre de politiques adaptées dans le pays d'accueil.

La relation entre compétences-clés et choix de politiques opérationnelles standardisées ou adaptées, ainsi que les autres facteurs qui peuvent intervenir dans cette relation est résumée par la figure 7.2.

Figure 7.2 Relation entre compétences-clés et politiques opérationnelles standardisées ou adaptées



Enfin, nos observations confirment¹⁰⁴, que le choix combinant des politiques standardisées et adaptées des filiales en Chine est un processus dynamique et évolutif, notamment en fonction des changements de l'environnement et de l'entreprise elle-même. En d'autres termes, le choix d'une combinaison optimum entre politiques adaptées et standardisées doit être considéré de manière dynamique.

« Au début, nous copions tous. Ensuite, notre filiale en Chine a commencé à s'adapter par l'apprentissage sur le terrain. Je vous donne un exemple. Au début, nous n'offrions pas de service de livraison. Mais, nos clients achetant de gros volumes ne disposant pas de véhicule, nous avons été conduit à créer un service de livraison... » (P12: METRO.rtf - 12:16 (86:86)).

« Juste après notre entrée en Chine, nous avons étudié le marché et les attentes locales. A partir de ces enquêtes, nous avons déterminé les éléments du concept d'enseigne à modifier, avec le développement de nos points de vente et l'acceptation de notre concept par les consommateurs locaux, » (P15: SEPHORA.rtf - 15:36 (53:53))

1.2. Compétences-clés et Stratégie concurrentielle choisie par la filiale en Chine

Pour les filiales d'enseigne internationale de notre échantillon, trois types de stratégies concurrentielles peuvent être observés : stratégie de prix, stratégie de différenciation et stratégie hybride (tableau 7.1). La stratégie de prix occupe 27,78% du total, la stratégie de différenciation représente 33,33% et la stratégie hybride 38,89%.

Tableau 7.1 Répartition des stratégies concurrentielles choisies par les filiales d'enseigne internationale observées

Stratégie compétitive	Enseigne observée	Fréquence
Stratégie de prix	AUCHAN, DICOS, LOTUS, METRO, WAL-MART.	27,78%
Stratégie de différenciation	7-ELEVEN, ESPRIT, LANE CRAWFORD, MONTAGUT, PARKSON, SEPHORA.	33,33%
Stratégie hybride	B&Q, CARREFOUR, DECATHLON, ETAM, IKEA, WATSONS, ZARA.	38,89%

La détermination d'une stratégie de prix choisie par la filiale se fonde selon la littérature

¹⁰⁴ La stratégie est considérée comme un processus dynamique établissant l'adéquation entre facteurs internes et facteurs externes de la firme (Kay, 1993).

(figure 3.3) sur les critères suivants :

1) Accepter des marges réduites (marges basses).

Le premier critère pour juger la stratégie de prix adoptée par une filiale consiste dans son acceptation à réduire ses marges pour donner plus de valeur aux consommateurs.

« Nous transférons nos baisses de coût à nos consommateurs... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2: (20:20)).

« Nous ne faisons presque pas de pub dans les médias. Nous préférons baisser le coût de la communication et donner plus aux consommateurs car ce sont eux qui nous recommandent aux autres clients par le bouche à oreille... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:56 (74:74)).

2) Gagner la guerre des prix.

Le deuxième critère est évidemment lié à la décision de pratiquer le prix le plus bas dans les zones de chalandise : baisser fortement le prix, s'efforcer de donner l'image de prix bas aux consommateurs par une politique « EDLP » ou de promotion.

« Nous vendons des produits au prix le plus bas et de qualité maximum aux consommateurs... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2: (44:44))

« Donner une image de prix le plus bas aux consommateurs est un point de départ pour nous... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:76 (488:488))

« De 2000 à 2005, le prix moyen des produits vendus dans notre magasin à Shanghai a été baissé de 46%... Cette année, il y a presque 500 articles dont les prix ont été baissés de plus de 20%... » (P 9: IKEA.rtf - 9:49 (120:120))

« Nous proposons à nos clients un « every day low price »... (P11: LOTUS.rtf - 11:26 (87:87))

3) Réduire les coûts.

Le troisième critère concerne la filiale qui agit sur les composantes de la chaîne de valeur pour minimiser ses coûts.

« ... baisser le coût d'achat et puis répercuter ces gains sur les consommateurs... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:36 (58:58))

« ... ce qui nous permet de baisser fortement le coût du foncier... » (P 3: B&Q.rtf - 3:125 (369:369))

« ...contrôler strictement les frais d'exploitation et les coûts d'achat... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:76 (85:85))

« Ce n'est pas difficile de produire des meubles chers, si vous dépensez beaucoup, le client paie beaucoup. Par contre, il est très difficile de produire des meubles à bas prix, beaux et solides, ce qui exige de nous de trouver des solutions simples pour baisser les coûts composants du meuble... » (P 9: IKEA.rtf - 9:39 (9:9))

« Les frais d'opération du fournisseur ont baissé par la réduction du coût du transport via notre soutien... » (P11: LOTUS.rtf - 11:24 (78:78)).

4) Se focaliser sur certains segments (CA /référence élevé).

Le quatrième critère concerne la filiale qui adopte une stratégie de focalisation sur certains segments de clients ou de catégories de produits pour avoir plus de pouvoir de négociation avec des fournisseurs limités en terme de CA /référence élevé.

« Nos clients sont bien ciblés, une grande partie sont des clients professionnels, par exemple des petits ou moyens détaillants, des restaurants, des entreprises... Comme nous connaissons bien nos clients, nous pouvons analyser leurs attentes, compléter les produits qu'ils aiment, et supprimer ce dont ils n'ont pas besoin. Après avoir optimisé nos collections, nous avons besoin de seulement 150 000 références au lieu de 400 000 précédemment pour satisfaire nos clients... Nous pouvons ainsi réduire le nombre de nos fournisseurs, avoir de meilleures conditions d'achat... » (P12: METRO.rtf - 12:74 (182:186)).

« Nous procédons à l'étude de nos clients et sélectionnons les produits selon leurs attentes pour avoir de meilleures conditions d'achat, baisser le coût d'achat, afin d'obtenir un prix de vente bas... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:77 (109:109)).

La stratégie de différenciation choisie par la filiale s'appuie sur les critères suivants (figure 3.4):

1) Service personnalisé

L'offre de service personnalisée est un moyen efficace pour le distributeur lui permettant de se différencier des concurrents et, pour le consommateur de mieux percevoir une enseigne.

« Notre autre avantage est la bonne qualité des produits. Tous les matériels sont conformes aux standards occidentaux. Par contre, le prix est un point faible. En conséquence, nous avons décidé de privilégier la valeur ajoutée de l'enseigne en renforçant notre qualité du service... » (P 7: ESPRIT.rtf - 7:11 (13:13)).

« Par rapport aux attentes de la cliente, nous pouvons lui donner des conseils et l'aider à choisir les produits les plus pertinents pour elle. Ce sont des services spéciaux dont elle ne peut pas profiter dans d'autres magasins... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:38 (252:252)).

« Pour un distributeur, le point clé est de créer des produits spécifiques, des services personnalisés dans chaque marché local pour satisfaire les attentes des consommateurs locaux... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:23 (60:60))

2) Concepts peu comparables

En effet, la plupart des filiales d'enseigne internationale se distinguent des distributeurs locaux par un concept d'enseigne original, dupliqué ou transposé de son pays d'origine ou d'autres pays source. Ce phénomène était plus évident au début de l'ouverture économique du pays, dans les années 90. Du fait de la copie rapide par des concurrents locaux, l'innovation de concept d'enseigne est une mission incontournable pour les filiales qui choisissent la stratégie de différenciation.

« On n'a pas encore de concurrent direct en Chine... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:33 (8:8))

« Ceci est la présentation particulière des produits ETAM, se différenciant de toutes les autres enseignes... » (P 8: ETAM.rtf - 8:9 (45:45)).

«...ce qui nous permet de livrer des produits à haute valeur ajoutée afin d'apporter aux consommateurs des produits alimentaires plus pratiques et plus frais. Cela nous aide à nous différencier d'autres concurrents... » (P 1: 7—11.rtf - 1:26 (427:427)).

3) Forte différenciation perçue

Un critère important pour juger, du point de vue du consommateur, si un distributeur adopte une stratégie de différenciation concerne le niveau de différenciation perçue.

« Depuis 1998, et l'implantation de notre premier magasin à Beijing, nous souhaitons que les consommateurs perçoivent leurs visites dans nos magasins comme des activités de loisir, et pas simplement des achats quotidiens en 30 minutes. Ceci nous permet de nous différencier d'autres concurrents locaux et de nous distinguer des autres grandes surfaces internationales, par exemple B&Q, etc. » (P 9: IKEA.rtf - 9:40 (112:112))

4) Coût et investissement élevé

Les méthodes et les solutions indiquées par certains répondants rendent inévitables l'accroissement des coûts d'investissement d'achat ou des frais d'exploitation.

« Afin d'assurer la forte différenciation perçue par nos consommateurs, la plupart des produits vendus dans nos magasins sont 'made in France'. Par contre, nos concurrents, par exemple, Pierre Cardin, ont des produits 100% 'made in China'. Nous exposons toujours cette caractéristique 'made in France' à nos clients. Ça marche... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:28 (110:118)).

« Le 26 juillet de cette année nous avons ouvert notre magasin dans le quartier d'affaires de Beijing (un lieu de prestige à Beijing), ce qui représente un investissement élevé de 300 millions de dollars, pour un terrain de 20 000 m2... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:31 (115:115)).

Le choix d'une stratégie hybride combine une stratégie de prix et une stratégie de différenciation.

Les répondants à notre enquête, lorsqu'ils évoquent leurs décisions stratégiques concurrentielles, indiquent souvent leur volonté d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché chinois, en terme de perception des consommateurs à l'égard de leur enseigne ou de leurs magasins. De plus, ils mentionnent ce qu'ils possèdent (les ressources disponibles) et ce qu'ils ont fait (les activités dans lesquelles résident leurs capacités organisationnelles) pour expliquer les raisons de leurs choix. Bien entendu, les facteurs d'environnement du marché chinois sont impliqués dans ces choix stratégiques, selon le contexte et la structure des discours.

1.2.1. Construction et préservation d'un avantage de domination par les coûts au travers d'une stratégie de prix

1) Ressources financières et capacité de centralisation du financement à l'échelle internationale.

Pour mener ou gagner une guerre des prix, la possession de réserves financières est un facteur important car la filiale d'enseigne internationale doit pouvoir supporter des pertes à court terme dans le but de décourager les concurrents sur la durée (Johnson, et al., 2005; Rao, Bergen et Davis, 2000).

«... Par exemple, pour les distributeurs internationaux c'est simple car ils ont des ressources financières. Ils peuvent payer plus pour obtenir un bon emplacement. Des pertes pendant deux ou trois ans ne posent pas de problème pour eux. Ils peuvent supporter ces pertes pour conquérir le marché... » (P 1: 7—ELEVEN.rtf - 1:42 (36:38)).

« La guerre des prix est une guerre consommatrice en argent. Les capacités financières sont des atouts dans cette guerre et la différence entre distributeur local et distributeur international est grande. Les distributeurs locaux, dont les capacités financières sont plus faibles, ne peuvent pas supporter une guerre de prix à long terme... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:80 (134:134)).

La source de cette capacité financière réside dans des ressources financières disponibles pour la filiale. Elle provient normalement de la maison mère ou de capacités de recrutement et de centralisation du financement à l'échelle internationale permettant à la filiale d'obtenir des financements à un coût plus bas que les autres.

« Nos avantages concurrentiels proviennent de plusieurs sources :... l'une d'entre elle est le support financier de notre groupe, qui nous permet d'avoir des fonds abondants et d'accéder à des financements dont le coût est plus bas... » (P 3: B&Q.rtf - 3:133 (848:849)).

D'où la

Proposition 1d : Des ressources financières disponibles pour la filiale favorisent le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 3a : Des ressources financières disponibles pour la filiale favorisent la domination par les coûts.

Proposition 2g : La capacité de centralisation du financement international de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4a : La capacité de centralisation du financement international favorise la domination par les coûts.

2) Compétences de la gestion de flux et compétences de relation.

Les avantages d'une domination par les coûts au travers d'une politique de prix peuvent résulter de capacités organisationnelles permettant d'améliorer l'efficacité de l'ensemble de la chaîne de valeur (R. Grant, 1998; Johnson, et al., 2005; Karloff, 1993). Cette efficacité résulte, selon les répondants, de plusieurs facteurs.

i) Capacité de consolidation des achats.

Si un distributeur achète une référence en grandes quantités, il est évident qu'il peut obtenir des tarifs plus avantageux, son pouvoir de négociation lui permet de s'assurer

que les délais de livraison seront respectés (ce qui l'autorise à réduire ses stocks) et ses acheteurs bénéficient d'une accumulation d'expériences plus rapide (Johnson, et al., 2005). En effet, certains répondants indiquent également que leurs capacités de consolidation des achats, via leurs centrales internationales ou nationales, leur permettent de baisser le coût d'approvisionnement grâce à un volume d'achats important en Chine, voire de l'implantation d'une base de production propre et du développement et d'une relation plus directe avec les fournisseurs.

« Nos centrales d'achat recherchent les fournisseurs les plus pertinents à l'échelle globale, puis nous achetons de grands volumes auprès de ces fournisseurs sur la base de la demande de nos points de vente mondiaux, ce qui nous permet d'obtenir le prix le plus bas. Actuellement, nous avons 1.300 fournisseurs situés dans 53 pays. » (P 9: IKEA.rtf - 9:13 (11:11)).

« Nous avons investi 10 millions d'euros en Chine pour créer une centrale d'achat qui s'occupe totalement de nos achats en Chine. Ceci nous permet de baisser les coûts et de renforcer notre avantage concurrentiel... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:29 (197:197)).

« Notre puissance provient de nos grands volumes d'achats en Chine. Actuellement un tiers des produits dans plus de cinq cents de nos points de vente dans le monde proviennent de Chine. Le volume d'achats annuel en Chine peut atteindre un milliard de Dollars US. Ce volume croît avec un taux de croissance annuel de 15%. Ce qui nous permet d'économiser 10% à 15% du coût d'achat... » (P 3: B&Q.rtf - 3:57 (866:866)).

« ...Nous avons des bases de production en Chine pour les fruits, le riz, les fruits de mer, les viandes et les autres produits d'alimentation... Ce qui nous permet d'obtenir une qualité des produits, un prix compétitif et surtout la sécurité des produits alimentaires » (P11: LOTUS.rtf - 11:2 (15:18)).

« En 2007, nous avons plus de 300 fournisseurs et 3 usines en Chine, ce qui nous a permis de baisser le prix de vente moyen de 46% dans nos points de vente de 2000 à 2005 et d'augmenter notre chiffre d'affaires de 345% pendant la même période... » (P 9: IKEA.rtf - 9:28 (225:225)).

ii) Capacité d'intégration et de coordination des flux de marchandises.

Selon les commentaires des répondants, la capacité d'intégration et de coordination des flux de marchandises permet à la filiale de baisser le coût du transport, de limiter au maximum les dommages et d'améliorer l'efficacité tout au long de la chaîne de valeur. Cette capacité est représentée notamment par la création d'entrepôts centraux, l'application de méthodes telles que l'EDI ou la RFID) pour suivre ou gérer les flux de marchandises, la livraison des produits frais, etc.

« ...Depuis que nous avons créé notre centre de distribution, l'efficacité des livraisons des

fournisseurs a été améliorée. Le coût d'exploitation du fournisseur est ainsi abaissé ... » (P11: LOTUS.rtf - 11:15 (78:78)).

« Nous nous préoccupons de la gestion des flux de produits frais pour assurer leur niveau de fraîcheur. Il faut garantir une température constante pour ces produits au cours de la sortie de l'entrepôt de l'usine, de notre centre de distribution au point de vente. De toute façon, les produits vendus aux clients doivent être frais. Les dommages sont ainsi limités au maximum... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:34 (111:111)).

« Nous avons commencé à faire des expérimentations sur la RFID pour améliorer l'efficacité globale du secteur... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:12)).

iii) Capacité d'intégration et de coordination des flux d'informations

Pour réduire le coût, la contribution la plus importante provient de la capacité d'intégration et de coordination des flux d'informations, qui conduit à l'amélioration de la rotation des stocks. Grâce aux données obtenues par le système d'information, le distributeur peut mieux planifier ses achats et ainsi contrôler les stocks.

« Les données ou les rapports obtenus grâce au système d'information nous aident à estimer les ventes, planifier le programme d'achat, passer commande en réussissant au maximum à baisser le stock... » (P12: METRO.rtf - 12:33 (304:304)).

iv) Capacité d'intégration et de coordination des flux financiers

Certains répondants ont souligné que la capacité d'intégration et de coordination des flux financiers, surtout en terme de gestion de la comptabilité à l'échelle nationale, peut baisser le coût de la gestion financière.

« C'est bien sûr important. Nous utilisons des logiciels fournis par l'entreprise SAP pour centraliser la gestion financière. Chaque jour, les données de chaque transaction dans chaque magasin sont transmises à notre siège à Shanghai qui va faire la comptabilité. Le règlement des fournisseurs est également pris en charge par le siège. La centralisation de la gestion financière nous permet d'obtenir une gestion transparente. Le coût de la gestion peut ainsi être maintenu à un niveau bas... » (P12: METRO.rtf - 12:35 (312:312)).

D'où la :

Proposition 2h : La capacité d'intégration et de coordination de la gestion des flux (intégration des achats, intégration et coordination des flux de marchandises, d'informations et financiers) de la filiale favorise le choix d'une stratégie de domination par les prix.

Proposition 4b : La capacité d'intégration et de coordination de la gestion des flux (intégration des achats, intégration et coordination des flux de marchandises, d'informations et financiers) de la filiale favorise la domination par les coûts.

v) Capacité relationnelle avec les fournisseurs.

La capacité d'intégration et de coordination de la gestion de la relation avec les fournisseurs (notamment les activités de synchronisation du système d'information, de partage des informations de ventes et de stocks) de la filiale peut aider ces fournisseurs à mieux planifier leur production et à mieux contrôler leurs stocks. De plus, la capacité d'intégration et de coordination avec les fournisseurs de la filiale d'enseigne internationale peut induire des économies d'échelle relatives à l'investissement dans les infrastructures logistiques, grâce au partage d'une plate- forme commune.

Les répondants ont également souligné que la capacité à développer des collaborations avec les fournisseurs locaux peut améliorer l'efficacité, tout au long de la chaîne de valeur. Par exemple, ce type de capacité réside dans des activités de la filiale pour aider les fournisseurs à améliorer les emballages des produits dans le but d'abaisser le coût de production et le coût du transport, ou de mieux organiser leur logistique, etc.

La valeur ajoutée, en terme de réduction du coût, est partagée entre les trois parties : les consommateurs, les fournisseurs et les distributeurs.

« Via le 'retail link', nous pouvons partager les données de vente en temps réel avec nos fournisseurs. Par ce 'retail link', les fournisseurs peuvent mieux prévoir la demande du marché et planifier effectivement leurs productions et leurs livraisons... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:11 (44:44)).

« Nous essayons toujours d'intégrer nos fournisseurs dans notre système logistique, et dans notre système d'information. Les fournisseurs peuvent ainsi se concentrer sur la recherche et le développement de produits... Les valeurs ajoutées totales sont partagées entre les consommateurs, fournisseurs et nous... » (P 3: B&Q.rtf - 3:5 (115:118)).

D'où la :

Proposition 2i : La capacité de relation avec les fournisseurs de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4c : La capacité de relation avec les fournisseurs de la filiale favorise la domination par les coûts.

vi) Relation avec les consommateurs

Selon les commentaires des répondants, l'impact de la capacité relationnelle avec les consommateurs peut être identifié par quatre éléments : (a) la filiale peut mieux connaître les attentes des clients ou de certains segments de clients. Ainsi elle peut réduire le coût d'achat en se focalisant sur certaines catégories ou références de produits, comme chez CARREFOUR et METRO ; (b) elle peut distribuer des produits mieux adaptés avec les quantités requises par rapport aux attentes du client , elle peut ainsi réduire les stocks, comme chez IKEA et ZARA ; (c) la filiale peut baisser le coût de communication grâce au bouche à oreille, comme chez AUCHAN ou DECATHLON ; (c) la filiale peut mieux connaître l'image prix perçue par les consommateurs par rapport aux concurrents dans la même zone de chalandise. Ainsi elle peut réagir rapidement en ajustant les prix (mise en œuvre de sa stratégie de prix le plus bas) et assurer sa position de domination par les coûts, comme chez AUCHAN, IKEA et CARREFOUR.

D'où la :

Proposition 2j : La capacité de relation avec les consommateurs locaux de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4d : La capacité de relation avec les consommateurs locaux de la filiale favorise la domination par les coûts.

3) Capacité de contrôle organisationnel

Selon les commentaires de certains répondants, comme CARREFOUR Chine, la capacité de contrôle organisationnel du siège de la filiale permet de réduire les pertes en réalisant régulièrement des audits relatifs aux stocks ou à l'exploitation des points de vente.

De plus, les répondants, par exemple chez AUCHAN, B&Q, LOTUS et METRO, précisent que la capacité de contrôle organisationnel de la filiale, est représentée par différentes actions : standardisation des systèmes opérationnels à l'échelle internationale ou nationale, élaboration de standards locaux en fonction des données collectées sur place, aide systématique au contrôle des coûts de personnel et des frais d'exploitation au niveau des points de vente dans différentes régions.

D'où la :

Proposition 2k : La capacité de contrôle organisationnel de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4e : La capacité de contrôle organisationnel de la filiale favorise la domination par les coûts.

4) Capacité de partage des connaissances organisationnelles

Dans la littérature précédente (Conley, 1990; Johnson, et al., 2005), l'expérience a été identifiée comme une source essentielle d'efficacité. De nombreuses analyses ont mis en lumière le lien entre l'expérience cumulée par une organisation et la décroissance de ses coûts unitaires. Il est représenté par la courbe d'expérience dont le principe suggère qu'une organisation apprend à gérer son activité de manière plus efficace au cours du temps. A partir de son expérience, elle développe des compétences qui lui permettent de créer un avantage par les coûts (Johnson, et al., 2005). De plus, certains répondants dans notre recherche indiquent que la capacité de partage des connaissances organisationnelles de la filiale lui permet d'accéder aux expériences de la maison mère ou des autres filiales étrangères du groupe, favorisant ainsi une réduction du coût unitaire de la filiale, selon le mécanisme de la courbe d'expérience.

D'où la :

Proposition 2l : La capacité de partage des connaissances organisationnelles de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4f : La capacité de partage des connaissances organisationnelles de la filiale favorise la domination par les coûts.

5) Capacité à développer de nouveaux concepts d'enseigne dans le pays d'accueil
Comme de nombreux chercheurs, certains répondants ont également souligné que la MDD est un bon moyen de mener ou gagner une guerre des prix. La MDD leur permet de pratiquer des prix bas pour des produits de qualité équivalente aux grandes marques, car ils n'en supportent pas les coûts d'innovation, de structure et de publicité (Johnson, et al., 2005).

« ...Les MDD représentent 15% des produits de discount vendus dans nos points de vente. Le prix moyen des MDD est chez nous inférieur de 20%-30% à celui des produits semblables dans les autres hyper ou supermarchés. Grâce à ces produits, nous pouvons facilement appliquer notre stratégie de prix et obtenir un avantage concurrentiel de domination par les coûts... » (P17: WATSONS.rtf - 17:14 (68:68)).

Par ailleurs, certains répondants, par exemple chez B&Q, soulignent que la création d'une nouvelle architecture intérieure du magasin ou la conception d'un nouveau format leur permettent de baisser le coût d'investissements immobilier et mobilier.

Enfin, certains répondants constatent, lorsque leur filiale fait la conquête de segments de clientèle, un effet de synergie permettant d'améliorer l'efficacité de la firme.

Donc :

Proposition 2m : La capacité à développer de nouveaux concepts d'enseigne favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4g : La capacité à développer de nouveaux concepts d'enseigne dans le pays d'accueil favorise la domination par les coûts.

6) Capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat

Selon les commentaires de certains répondants, nous pouvons observer que la capacité

de la filiale à développer de nouvelles méthodes d'achat (recherche et sélection des fournisseurs locaux, constitution d'équipes d'acheteurs spécifiques) lui permet de développer l'approvisionnement local au lieu d'importer des marchandises, réduisant ainsi les coûts d'achat, de transport, etc. Ce propos est illustré par IKEA qui, lors de son entrée sur le marché chinois, importait la plupart de ses marchandises. Le coût d'achat plus les frais de transport aboutissaient à un prix de vente trop élevé pour les clients cibles. En l'absence d'une stratégie de prix et d'avantage concurrentiel par le coût, le développement d'IKEA en Chine a été lent pendant les neuf premières années. La situation a changé dès que l'enseigne a trouvé des fournisseurs locaux.

« Avec l'augmentation de la part de nos achats locaux, nous pouvons progressivement obtenir des avantages concurrentiels au niveau du prix... » (P 9: IKEA.rtf - 9:45 (120:120))

Donc :

Proposition 2n : La capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4h : La capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat de la filiale favorise la domination par les coûts.

7) Capacité de flexibilité organisationnelle

Afin de pouvoir réagir aux actions des concurrents, dans la même zone de chalandise, pour assurer le prix le plus bas, les répondants ont souligné la nécessité de déléguer certains pouvoirs aux managers de magasin, par exemple le pouvoir de décision du prix de vente, des promotions, etc.

Autrement dit,

Proposition 2t : La capacité de flexibilité organisationnelle de la filiale favorise le choix d'une stratégie de prix.

Proposition 4i : La capacité de flexibilité organisationnelle favorise la domination

par les coûts.

1.2.2. Construction et conservation d'un avantage de domination par la différenciation au travers d'une stratégie de différenciation

« Être différent » est souvent la première idée venant à l'esprit des managers à propos du choix de la stratégie concurrentielle à adopter. En revanche, la construction et la conservation d'un avantage de domination par la différenciation ne sont pas simples. Il est peu pertinent de construire une différenciation sur des composantes que les concurrents peuvent aisément imiter ou que les clients ne valorisent pas. Le plus souvent, la pérennité de la différenciation ne repose pas sur un facteur unique mais sur une combinaison complexe d'activités, de relations et de ressources, tout au long des différentes étapes de la chaîne de valeur. Ainsi se constitue la capacité dynamique de la firme en fonction des ressources disponibles et de ses compétences-clés (Johnson, et al., 2005).

Dans la partie suivante, nous présenterons les ressources disponibles et les compétences-clés qui peuvent avoir un impact sur le choix de la stratégie de différenciation, ainsi que sur la construction et la conservation d'un avantage de domination par la différenciation.

1) Relation avec les consommateurs

Comme nous l'avons souligné dans la partie théorique, l'une des méthodes importantes pour mesurer la position d'avantages concurrentiels du distributeur est de se concentrer sur les consommateurs. En fait, la différenciation doit porter sur des critères valorisés par les consommateurs. La capacité d'intégration et de coordination de la gestion de la relation avec les consommateurs (via des activités d'enquêtes auprès des clients, d'offres de services privilégiés aux clients VIP, d'adhérents et de mise à disposition d'un centre d'appel consommateurs, etc.) devient une condition préalable pour les filiales qui ont l'intention de construire et de conserver des avantages concurrentiels par la différenciation, au travers d'une stratégie de différenciation. Donc :

Proposition 2o : La capacité relationnelle de la filiale avec les consommateurs favorise le choix d'une stratégie de différenciation.

Proposition 4j : La capacité relationnelle de la filiale avec les consommateurs favorise la domination par la différenciation.

2) Concept fort et capacité de la gestion de concepts d'enseigne dans le pays d'accueil.
Comme nous l'avons indiqué dans le Chapitre 6 (section 1), un concept d'enseigne fort est une ressource importante pour une filiale d'enseigne internationale lui permettant de se différencier de ses concurrents. Même si certaines filiales d'enseigne internationale peuvent obtenir des avantages concurrentiels par la différenciation grâce à la force de leur concept d'enseigne original, transposé ou dupliqué lors de leur entrée en Chine, les répondants signalent que la capacité à développer de nouveaux concepts d'enseigne est nécessaire pour construire et conserver cet avantage, notamment en raison de l'imitation rapide des distributeurs locaux et autres concurrents internationaux. Selon leurs commentaires, ce type de capacité relève d'actions visant au renouvellement de l'offre en termes de services, de produits, (MDD ou produits innovants) pour renforcer les caractéristiques de l'enseigne au niveau de services personnalisés et de concept distinctif. L'organisation d'événements et de démonstrations spécifiques a également vocation de stimuler chez les consommateurs locaux la perception d'une forte différenciation de l'enseigne.

Donc :

Proposition 1e : Un concept fort dans le pays d'origine favorise le déploiement d'une stratégie de différenciation.

Proposition 3b : Un concept fort dans le pays d'origine favorise la domination par la différenciation dans le pays d'accueil.

Proposition 2p : La capacité de gestion des concepts d'enseigne de la filiale favorise le choix d'une stratégie de différenciation.

Proposition 4k : La capacité de gestion des concepts d'enseigne de la filiale favorise

la domination par la différenciation.

3) Capacité de gestion des ressources humaines.

Par rapport aux distributeurs qui préfèrent construire et conserver un avantage concurrentiel par le coût, au travers d'une stratégie de prix, il apparaît que la capacité de gestion des ressources humaines est plus importante pour ceux qui choisissent une stratégie de différenciation. Selon les illustrations de certains répondants, les points clés pour la stratégie de différenciation consistent à proposer des services personnalisés et à construire une image d'enseigne perçue comme différenciée par les consommateurs. La réalisation de ces points clés doit s'appuyer sur les personnels de la firme, en particulier du magasin. En effet, une abondante littérature constate que les compétences et les attitudes du personnel influencent fortement la qualité du service offert par l'enseigne, ainsi que l'image perçue par les consommateurs. Améliorer les compétences du personnel et encourager leur motivation au travail sont des objectifs s'appuyant sur la capacité de gestion des ressources humaines (capacité d'intégration de la gestion des ressources humaines et capacité à développer de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines). Ceci est illustré par les répondants chez SEPHORA, DECATHLON, ESPRIT, etc. par la mise en place de centres de formation et d'actions de formation auprès des employés, avec des méthodes ou des programmes standardisés à l'échelle internationale, ou conçus spécialement pour la Chine. Leurs objectifs sont à la fois d'aider les employés dans l'établissement de leur plan de carrière, promouvoir des employés de magasin à des postes cadres, développer de nouveaux systèmes de rémunération, etc.

Donc :

Proposition 2q : la capacité de gestion des ressources humaines (la capacité d'intégration de la gestion des ressources humaines et la capacité à développer de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines) de la filiale favorise le choix d'une stratégie de différenciation.

Proposition 4l : la capacité de gestion des ressources humaines (intégration de la gestion des ressources humaines développement de nouvelles méthodes de gestion

des ressources humaines) de la filiale favorise la domination par la différenciation.

4) Capacité de gestion de la chaîne de l'offre

Afin de réaliser la différenciation des offres de produits ou de services, la plupart des répondants ont souligné l'importance de la capacité de gestion de la « supply chain ».

Par exemple, grâce à sa capacité d'intégration des achats et de conception des produits issue de centres de R&D, la filiale d'enseigne internationale peut toujours offrir des nouveaux produits plus vite que les autres. C'est le cas de IKEA, DECATHLON, ZARA et SEPHORA. De plus, ce type de capacité reposant sur les équipes d'acheteurs professionnels présentes dans différents pays, permet à certaines filiales, par exemple LANE CRAWFORD et PARKSON, d'acheter des produits spécifiques dans le monde entier.

Bien entendu, les nouveaux produits vendus dans les magasins ne sont pas obligatoirement conçus par les distributeurs eux-mêmes. En effet, beaucoup de distributeurs choisissent de collaborer avec les fournisseurs pour développer ensemble les nouveaux produits. Autrement dit, la capacité à développer des collaborations avec les fournisseurs locaux peut devenir une source d'avantage concurrentiel par la différenciation.

« ...Nous avons commencé à développer notre collection et nos catégories de produits. Par exemple, nous collaborons avec une chaîne de restaurants locaux à Guangzhou 'DAO XIANGCUN' pour offrir des « fast food » dans nos points de vente. Nous utilisons ces nouveaux produits pour battre notre concurrent direct 'OK store'... » (P 1: 7—ELEVEN.rtf - 1:41 (696:696)).

Donc :

Proposition 2r : la capacité de gestion de la chaîne de l'offre (intégration des achats, développement de nouvelles de collaboration avec les fournisseurs locaux) favorise le choix d'une stratégie de différenciation.

Proposition 4m : : la capacité de gestion de la chaîne de l'offre (intégration des achats, développement de nouveaux types de collaboration avec les fournisseurs locaux) favorise la domination par la différenciation.

5) Capacité de flexibilité organisationnelle

Dans la partie théorique de cette recherche, nous avons relevé qu'une organisation innovante doit être flexible. En effet, les activités consistant à donner certains pouvoirs aux managers de magasin, à confier les postes importants à des responsables chinois, permettent à ces firmes de recueillir des idées d'innovations et de faire des expérimentations à partir d'un ou plusieurs magasins.

Donc :

Proposition 2s : la capacité de flexibilité organisationnelle de la filiale favorise le choix d'une stratégie de différenciation.

Proposition 4n : la capacité de flexibilité organisationnelle de la filiale favorise la domination par la différenciation.

1.2.3. Construction et conservation d'un avantage concurrentiel par le verrouillage du marché

Une autre manière de concevoir la pérennité des stratégies de prix ou de différenciation est la notion de verrouillage (Hax et Wilde II, 1999; Jallat, 2001), qui consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu'à en faire un standard de l'industrie (Johnson, et al., 2005). Le développement d'un verrouillage dans un secteur permet à une firme d'acquérir des avantages concurrentiels durables (Porter et Millar, 1985). Nous rencontrons, dans notre recherche empirique, deux types de procédés appliqués par les filiales d'enseignes internationales pour « verrouiller » le secteur de la distribution en Chine :

1) L'avantage au premier entrant

Même si une littérature abondante (Johnson, et al., 2005; Kerin, Varadarajan et Peterson, 1992; Lieberman et Montgomery, 1998; W. T. Robinson et Fornell, 1985) a tenté d'expliquer le mécanisme de l'avantage du premier entrant, elle n'a pas encore suscité

de consensus sur la question : être un premier entrant, est-ce un avantage ou un inconvénient ? Les chercheurs défendant l'avantage avancent les arguments suivants : les ressources importantes sont préemptées par le premier entrant (le comportement d'achat des consommateurs auprès d'un format est fortement influencée par le premier entrant ; la courbe d'expérience descend plus vite pour le premier entrant que pour les entrants suivants. Cependant, la notion d'avantage au premier entrant est contestée par certains auteurs (Bloch et Manceau, 2000; Golder et Tellis, 1993), qui soutiennent notamment que les coûts de création du marché, supportés par le premier entrant, font plus que contrebalancer ses gains d'expérience (Johnson, et al., 2005).

Dans le domaine de la distribution, il existe une abondante littérature illustrant l'impact positif ou négatif de la stratégie du premier entrant sur la performance subséquente. Elle a été présentée dans la partie méthodologique de cette recherche, aussi, nous n'y reviendrons pas.

A partir de notre étude empirique, nous pouvons également observer deux types d'opinions contradictoires. Certains répondants soutiennent qu'il y a un avantage positif au premier entrant en termes de préemption des meilleurs emplacements, de facilité de construction d'une image d'enseigne forte perçue par les consommateurs.

« Pour WATSONS, je pense que l'avantage du premier entrant est le plus important pour nous... » (P17: WATSONS.rtf - 17:7 (30:30)).

« Q : Je sais que votre premier magasin en Asie fut implanté à Hongkong puis vous êtes entré en Chine continentale. Pouvez-vous retracer votre évolution historique en Asie ?

R : Nous avons commencé notre développement en Asie depuis long temps, il y a 25 ans. Au début, nous avons un partenaire à Hongkong qui a des réseaux de distribution en Chine continentale. Grâce à son aide, presque en même temps nous avons pu pénétrer sur le marché chinois. A cette époque-là, en Chine il n'y avait presque pas de marques sur le marché. Par contre, nous avons fait des publicités à la gare de Guangzhou, Beijing et Shanghai. L'effet de communication fut très efficace... » (P13: MONTAGUT.rtf - 13:18 (27:31)).

Les autres répondants doutent de cet avantage positif en raison du coût élevé supporté par le premier entrant pour conquérir le marché et les consommateurs.

« ...Comme c'est une nouvelle chose, il faut passer du temps pour que les consommateurs s'y adaptent. Si le niveau de pouvoir d'achat est élevé dans cette ville, le temps de dépasser le point mort n'est pas trop long. Sinon, vous devez vous attendre à une longue

période de perte... » (P 6: DICOS.rtf - 6:23 (43:45)).

En tous cas, l'avantage ou l'impact négatif concernant le premier entrant est fortement influencé par l'ordre d'entrée de l'enseigne dans le pays d'accueil (Dupuis et Fournioux, 2005; Gielens et Dekimpe, 2001) qui est défini comme la variable de contrôle.

2) Obtention d'une part de marché dominante

L'obtention d'une part de marché dominante est la première condition pour verrouiller un secteur à l'aide d'un standard (Johnson, et al., 2005). Dans notre recherche empirique, nous pouvons observer que certaines filiales d'enseigne internationale adoptent la stratégie d'obtention d'une part de marché dominante pour construire une barrière à l'entrée face aux concurrents. La méthode la plus fréquemment appliquée est une croissance externe par fusion, acquisition ou absorption des autres distributeurs existants, soit internationaux, soit locaux.

« Après avoir acquis OBI, nous avons construit une barrière par laquelle nous pouvons boucher le développement de HOME DEPOT en Chine... » (P 3: B&Q.rtf - 3:135 (1016:1016)).

Comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente, les ressources financières et la capacité d'intégration et de coordination externe sont une source importante de croissance externe. Donc :

Proposition 3c : Des ressources financières disponibles pour la filiale favorisent l'avantage concurrentiel dans le pays d'accueil.

Proposition 4o: La capacité d'intégration et de coordination externe de la filiale favorise l'avantage concurrentiel dans le pays d'accueil.

1.2.4. Impact des facteurs environnementaux sur le choix de la stratégie concurrentielle, la construction et la conservation d'un avantage concurrentiel

Comme nous l'avons indiqué dans la partie théorique, une littérature abondante dans le domaine de l'internationalisation de la firme industrielle a constaté que les facteurs environnementaux peuvent modérer la relation entre la stratégie concurrentielle choisie et la position d'avantage concurrentiel obtenue et créer un impact direct sur l'avantage concurrentiel obtenu. Dans le domaine de l'internationalisation de la distribution, deux facteurs environnementaux (la structure de distribution et les caractéristiques des consommateurs locaux) sont illustrés par des répondants. De plus, une influence directe de ces facteurs environnementaux sur le choix de la stratégie concurrentielle est notée. Ensuite, nous montrons successivement l'influence de ces facteurs sur le choix de la stratégie concurrentielle et sur la position d'avantage concurrentiel obtenue.

1) Impact des facteurs environnementaux sur le choix de la stratégie concurrentielle.

La structure de distribution est le facteur environnemental le plus souvent cité comme pouvant avoir un impact sur le choix de la stratégie concurrentielle. En effet, selon les indications de certains répondants, par exemple chez CARREFOUR et B&Q, l'intensité de la compétition, reflétée par la guerre des prix et l'imitation des distributeurs locaux, impose le choix d'une stratégie hybride (stratégie de prix et de différenciation) au lieu d'une simple stratégie de prix afin d'éviter une guerre des prix dangereuse.

« La caractéristique de la compétition en Chine est d'être une compétition de bas niveau. Pourquoi ? Parce que les compétences-clés du distributeur ne sont pas encore manifestées. La guerre de prix est en effet la méthode de compétition la plus simple en phase initiale. Je pense que la valeur d'un distributeur doit être représentée par sa différenciation... » (P 3: B&Q.rtf - 3:106 (88:92)).

« C'est simple : les leaders sont les entreprises internationales qui ouvrent la voie et les entreprises chinoises copient et, je dirais, pour certaines assez bien et assez rapidement. Cela oblige à avoir toujours une longueur d'avance, à pousser tout le monde vers l'avant. C'est une guerre permanente vers les nouveaux concepts, les nouveaux magasins, les nouveaux marchés qui s'ouvrent à une vitesse terrible... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:64 (19:19)).

2) Rôle de modérateur des facteurs environnementaux sur la relation entre la stratégie concurrentielle et les avantages concurrentiels obtenus.

Dans la littérature existante, certains chercheurs (Jaworski et Kohli, 1993) mettent en avant le rôle de modérateur de l'intensité de la compétition sur la relation entre la stratégie concurrentielle et la position d'avantage concurrentiel obtenue. Dans notre

étude empirique, l'influence de ce facteur environnemental n'a pas encore été observée. En revanche, le rôle de modérateur des caractéristiques des consommateurs locaux a été souligné par certains répondants. Ainsi, la classe moyenne est la clientèle cible de la plupart des filiales d'enseigne internationale en Chine, or, cette clientèle est sensible à la marque, ce qui rend plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie assise uniquement sur les prix.

«Les consommateurs qui réalisent des achats dans un supermarché ou hypermarché sont des gens dont le niveau de revenu est plutôt moyen. Ils sont sensibles à la marque... ça peut expliquer pourquoi dans nos magasins le volume de ventes en MDD n'est pas assez important. S'il n'y a pas de volume de ventes, il devient difficile de baisser les prix et la qualité est également difficile à garantir...» (P 2: AUCHAN.rtf - 2:51 (46:46)).

« Comme les consommateurs habitant dans les grandes villes ou dans les villes en bord de la mer sont sensibles aux marques, ils préfèrent consommer chez Mcdonald's, ou Kentucky, même si nos prix sont plus compétitifs... » (P 6: DICOS.rtf - 6:20 (29:29)).

Pour les enseignes qui vendent des produits de luxe, les caractéristiques d'instabilité et d'immaturation des clients à haut niveau en Chine modèrent la position d'avantage concurrentiel obtenue au travers de la stratégie de différenciation.

« Pour l'instant, nos avantages ne sont pas évidents parce que les consommateurs à haut niveau en Chine ne constituent pas une catégorie stabilisée ... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:17 (10:10)).

3) Impact des facteurs environnementaux sur les avantages concurrentiels obtenus

La position d'avantages concurrentiels de la filiale d'enseigne internationale est relative à celle de ses concurrents. L'intensité de la compétition produit ainsi des impacts directs sur la position d'avantages concurrentiels de la filiale (T. S. Cavusgil et Zou, 1994). De plus, la situation de ses concurrents influence la mise en œuvre de la stratégie de prix et le coût d'obtention des avantages concurrentiels pour la filiale (Porter, 1980; Porter, 1985). L'intensité de la compétition comme facteur d'influence de la position des avantages concurrentiels a été également vérifiée par des chercheurs (George S. Day et Wensley, 1988). Selon les commentaires des répondants, l'intensité de la compétition, la saturation du marché local et l'imitation des concurrents ont également des impacts directs sur la position d'avantages concurrentiels obtenue par la filiale d'enseigne internationale. En effet, Dupuis et Fournioux (2005) ont souligné que l'internationalisation est plus facile dans les pays émergents que dans les pays matures.

« Vous savez, la compétition sur le format de 'convenience store' à Beijing est forte. Aujourd'hui, il y a déjà 1.566 magasins de 'convenience store', et le taux de couverture atteint 65%... Les autres concurrents sur ce marché ont davantage provoqué la guerre des prix... L'obtention des avantages est difficile... » (P 1: 7—ELEVEN.rtf - 1:35 (662:662)).

« Les sources de produits pour nos concurrents ne sont pas absolument légales. Il y a des contrefaçons. De plus, nos investissements sur les équipements et le coût du personnel sont plus élevés que ceux des distributeurs traditionnels... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:52 (46:46)).

« En raison du succès du design de nos produits, beaucoup d'imitateurs visitent souvent nos magasins pour avoir des idées et puis produisent des produits similaires. Ceci érode nos avantages de différenciation... » (P 9: IKEA.rtf - 9:58 (153:153)).

« Maintenant, beaucoup des distributeurs locaux utilisent aussi la méthode du 'everyday low price'. Devant ces étudiants, nous sommes comme un enseignant ne sachant parfois pas de quelle manière faire de la promotion... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:43 (140:140)).

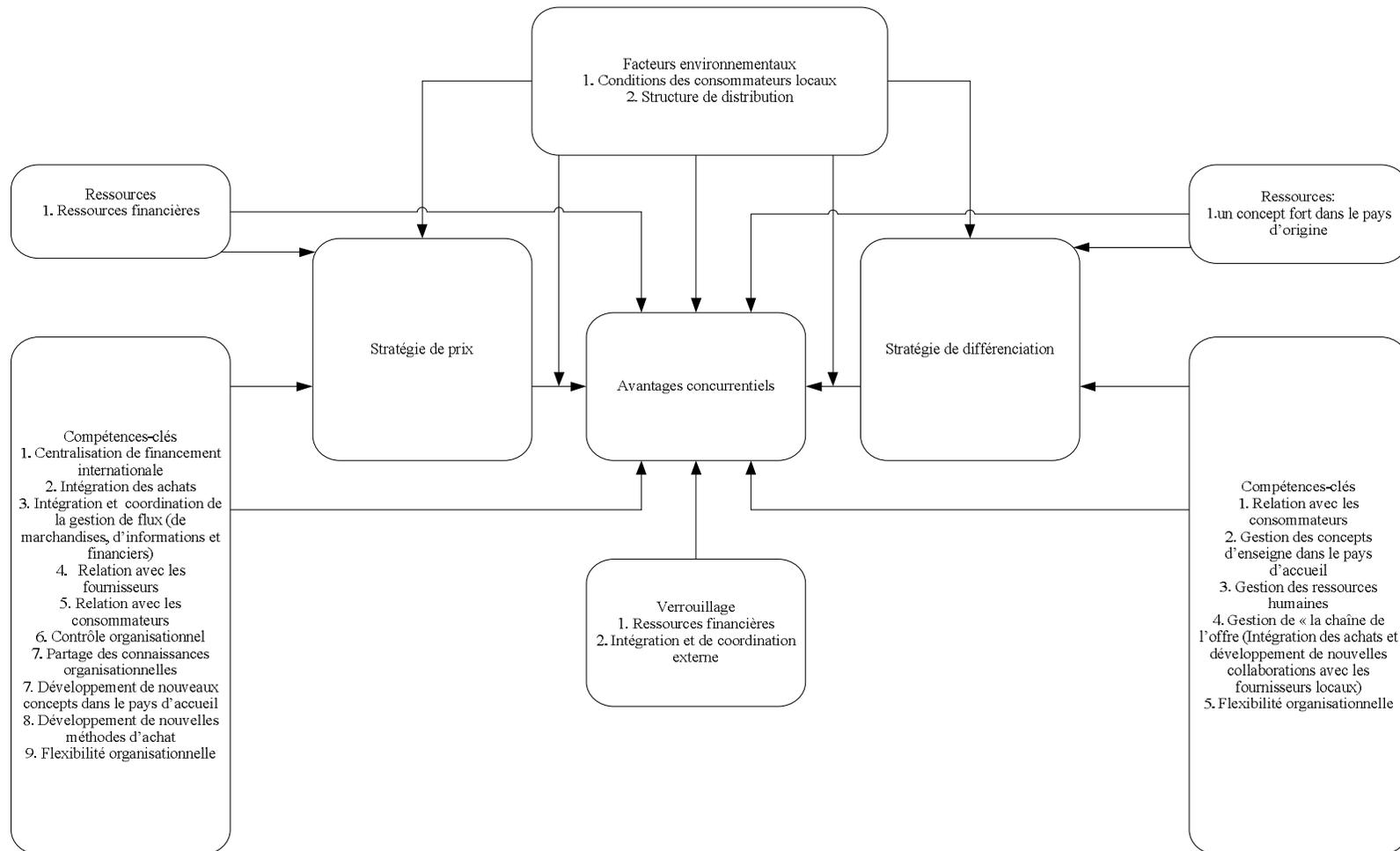
Bien entendu, les filiales d'enseigne internationale profitent largement du sous-développement des distributeurs locaux dans certains secteurs d'activité ou sur certains formats, pour obtenir des avantages concurrentiels sur le marché chinois.

« D'abord je pense que le développement de la distribution en Chine reste encore à un niveau bas. Les entreprises d'État prennent encore des parts importantes, surtout pour le format 'grand magasin'... J'évalue qu'il y a 10 ans d'écart entre nous, les enseignes internationales et les distributeurs locaux... Les consommateurs peuvent percevoir les différences entre nos offres et celles des distributeurs locaux... » (P10: LANE CRAWFORD.rtf - 10:22 (58:58)).

« Le secteur des cosmétiques est le secteur le moins compétitif en Chine. La concentration de ce secteur est très basse. Les spécialistes de cosmétique ne prennent que 2%-3% de la part de marché ... WATSONS au chiffre d'affaires annuel de plus de 3 milliards de RMB peut devenir No.1 sur le marché... » (P17: WATSONS.rtf - 17:5 (4:4)).

En résumé, les compétences-clés et les ressources disponibles de la filiale d'enseigne internationale influencent, directement ou indirectement via des choix stratégiques et politiques, son avantage concurrentiel dans le pays d'accueil. Les facteurs environnementaux (l'intensité de la compétition, les conditions des consommateurs locaux) ont des impacts directs ou indirects sur la position concurrentielle de la filiale (figure 7.3).

Figure 7.3 Compétences-clés, choix stratégiques et politiques de la filiale d'enseigne internationale



SECTION 2- RELATION ENTRE COMPÉTENCES-CLÉS ET PERFORMANCES DANS LE PAYS D'ACCUEIL

Contrairement au domaine de recherche sur l'internationalisation de la firme industrielle (voir la partie théorique), il existe très peu de travaux empiriques sur la relation entre compétences-clés et performance du distributeur dans un environnement international.

Notre recherche est sur ce point confrontée à la difficulté de recueillir des données sur la performance, par l'absence notamment de source publique et surtout au caractère hautement confidentiel de ces informations aux yeux de la plupart des répondants. Dans ces conditions, nous retiendrons la solution consistant à évaluer la performance des filiales interviewées par une méthode subjective et à dégager des relations entre les compétences-clés ainsi que les autres facteurs concernés et la performance à partir du contexte et de la structure du discours des répondants.

Les commentaires des répondants relatifs à la performance et l'analyse de leur discours permettent d'en définir les principaux critères. Par exemple :

Le critère de « CA » est reflété par des expressions ou des phrases telles que « *Depuis l'ouverture de notre xxx magasin, le chiffre d'affaires par jour atteint plus de 1 million RMB Yuan...* », « *En xxx année, le CA du premier semestre atteint xxx RMB Yuan...* », « *...ce qui aboutit à une forte baisse du chiffre d'affaires...* », etc.

Le critère de « Part de marché » est reflété par des expressions ou des phrases telles que « *...prend 2% de part du marché de la décoration et de matériaux de construction à domicile en Chine ...* », « *une part de marché élevée...* », « *Les imitations ont érodé dans une certaine mesure les parts de marché d'IKEA...* », etc.

Le critère de « Nombre de débits », par des expressions ou des phrases telles que « *Chaque jour il y a plus de 35.000 clients qui visitent notre magasin situé à..., le nombre de débits chaque jour est de plus de 16.000...* », « *Notre magasin situé à xxx a battu un record mondial dans notre groupe, atteignant un nombre de débit annuels de*

5.800 mille en 2000... », etc.

Le critère de « Nombre de magasins » se retrouve dans des expressions ou des phrases telles que « *...Au total neuf points de vente à Shanghai...* », « *Sur le plan de la couverture géographique, nous avons 63 magasins...* », « *Jusqu'à aujourd'hui, nous avons développé 57 points de vente...* », « *...le nombre de nos magasins est très peu élevé...* », etc.

Le critère de « Croissance du réseau des points de vente » peut être reflété par des expressions ou des phrases telles que : « *Cette politique de localisation a causé la perte de beaucoup d'opportunités d'ouverture de magasins...* », « *Le nombre de magasins de xxx a augmenté à xxx...* », « *Pendant xxx, il y a xxx nouveaux points de vente...* », « *Le nombre de magasins augmentera selon un taux de croissance de 10%. Autrement dit, l'augmentation annuelle du nombre de points de vente est de 60...* », etc.

Le critère de « Croissance du CA » peut être reflété par des expressions ou des phrases telles que « *Le chiffre d'affaires a cru de 345% par rapport à celui de la même période de l'année dernière...* », « *Le taux de croissance de CA annuel atteint 30%-40%...* », « *La croissance du CA réalisée par les clients des restaurants est de 35%...* », « *La croissance du CA de e-commerce est de 20%...* », etc.

Le critère de « Résultat d'exploitation » par des expressions ou des phrases telles que « *...nous améliorons la marge totale via la baisse des frais de fonctionnement...* », « *Maintenant un tiers de nos points de vente gagnent de l'argent ...* », « *Nous obtenons presque la balance de gains/pertes...* », « *plus de marge...* », « *baisser le coût...* » Et « *amener un point d'augmentation de la marge...* », « *baisser les pertes dues au transport et le coût d'exploitation...* », « *le coût de communication a été augmenté...* » etc.

Le critère de « Rotation des stocks » peut être désigné par des expressions ou des phrases telles que « *Optimiser les stocks et permettre aux flux de marchandises, financiers de circuler plus rapidement ?...* », « *augmenter le taux de rotation des stocks*

pour baisser les stocks... », etc.

Le critère de « retour sur investissement » se retrouve dans des expressions ou des phrases telles que « *La période prévue de retour sur investissement est de 5 ans... », etc.*

Le critère de « Notoriété et d'image d'enseigne » renvoie à des expressions telles que « *Notoriété de la firme... », « Réputation... », « Apprécié par xxx... », « Obtenir des bénéfices sociaux... », « Notoriété d'enseigne... », « L'image de l'enseigne... », « Bon record auprès des fournisseurs... », « Nous sommes le meilleur distributeur évalué par les fournisseurs selon des enquêtes organisées par un organisme indépendant... », « Les consommateurs nous acceptent et donnent leur confiance... », etc.*

Le critère de « Satisfaction des consommateurs » se retrouve dans des phrases telles que « *Être proche des consommateurs... », « Être apprécié par la clientèle... », « 100% satisfaction de client... », « Bonne expérience de magasinage... »...*

Le critère de « Fidélité des consommateurs » apparaît dans des phrases telles que « *les clients visitent très fréquemment nos magasins... », « L'augmentation du nombre d'adhérents à la carte de fidélité est de...», etc.*

Parmi les critères indiqués ci-dessus, six critères (Croissance du CA, Croissance des Points de vente, Notoriété et Réputation d'enseigne, Satisfaction du consommateur, Rotation des stocks, Résultat d'exploitation) ont été retenus pour observer les performances et leurs antécédents. La sélection de ces critères repose sur les observations suivantes: 1) ils représentent les différents aspects de la performance¹⁰⁵ (performance marketing, performance économique, efficacité et efficience de la firme, tableau 3.5) ; 2) ces critères sont les plus fréquemment cités par les répondants. De plus, les données secondaires sont utilisées selon leur disponibilité pour renforcer la validité et la fiabilité de notre recherche.

Dans la partie suivante, nous présenterons successivement la relation entre les

¹⁰⁵ Les critères de performance financière sont peu évoqués par les répondants qui privilégient, au niveau déclaratif, la croissance de leurs filiales en Chine plutôt que leur retour sur investissement.

compétences-clés et la performance mesurée par ces six critères. La relation entre les autres facteurs concernés et la performance est également proposée.

2.1. Antécédents de la performance de la croissance du CA

2.1.1. Impact direct des compétences-clés sur la performance de la croissance du CA

Selon le contexte et la structure des discours des répondants, nous avons identifié quatre types de compétences-clés susceptibles d'avoir des impacts directs sur la performance de la croissance du CA. (la capacité relationnelle avec les consommateurs, la capacité à développer de nouveaux concepts dans le pays d'accueil, la capacité d'intégration des flux de marchandises et la capacité d'intégration des flux d'informations).

1) Impact de la relation consommateurs et développement de nouveaux concepts dans le pays d'accueil

Selon certains répondants, l'écoute des consommateurs (par exemple via les enquêtes auprès de clients cibles) permet à la filiale de mieux connaître les attentes des clients cibles. Cette écoute permet de proposer de nouveaux produits, de nouveaux services pour attirer de nouveaux clients et pousser les clients existants à consommer plus dans les magasins.

En fonction des attentes des consommateurs chinois, nous ajoutons des produits ou des services, par exemple, les éponges, les brosses souvent vendues dans les super ou hypermarché, mais qui le sont également dans nos magasins. De plus, nous offrons un service de location d'outils de décoration... En tout cas, les consommateurs peuvent trouver chez nous l'ensemble des produits ou services de l'univers du bricolage et de la décoration intérieure... » (P 3: B&Q.rtf - 3:29 (304:305)).

De plus, certains répondants indiquent que la capacité à développer de nouveaux concepts dans le pays d'accueil peut apporter de nouveaux clients et contribuer à la croissance du chiffre d'affaires. On peut citer, par exemple, l'application de nouvelles

méthodes de communication, le ciblage de nouvelles clientèles, différentes de celles du concept d'enseigne original et le test de nouvelles formes de vente (E-commerce), etc.

« En même temps, nous avons amélioré l'image de l'enseigne et renforcé la communication avec le client final. Ainsi, nous avons collaboré avec TV Shanghai Dongfang pour organiser un concours 'METRO cuisine en Chine'. Depuis l'année dernière, le CA réalisé par les clients de la restauration a augmenté de plus de 35%... » (P12: METRO.rtf - 12:71 (676:676)).

« Je pense que le marché du e-commerce dans notre domaine a un fort potentiel parce que l'achat en ligne facilite l'accès des consommateurs aux produits de luxe. Cette année le CA réalisé par la vente en ligne prendra environ 20% de notre CA total... » (P15: SEPHORA.rtf - 15:46 (934:934)).

« L'autre gisement de croissance pour nous, consiste à cibler un nouveau profil de client. A partir de 2006, nous avons développé le BtoB destiné aux entreprises de promoteurs et de constructeurs... » (P 3: B&Q.rtf - 3:45 (376:376)).

D'où:

Proposition 6a : L'écoute des consommateurs et la capacité à développer de nouveaux concepts adaptés dans le pays d'accueil favorisent la croissance du CA de la filiale.

2) Impact de la capacité d'intégration des flux de marchandises et d'informations

Les capacités d'intégration des flux de marchandises et d'informations peuvent aider la filiale à baisser son taux de rupture. La littérature théorique et les pratiques ont montré qu'un taux de rupture élevé aboutit à la perte de consommateurs ainsi qu'à la baisse du CA.

« Nous envisageons la gestion des stocks pour nous permettre de satisfaire immédiatement les attentes des consommateurs. S'il y a des ruptures de stocks, les clients vont trouver ces produits dans les autres magasins. Si la rupture est fréquente, nous allons absolument perdre beaucoup de clients, ce qui aboutit à une forte baisse du CA. Pour baisser le taux de rupture à moins de 1%, nous avons travaillé sur e la gestion des flux de marchandises et d'information... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:33 (111:111)).

D'où :

Proposition 6b : La capacité d'intégration de la gestion des flux de marchandises et d'information favorisent la croissance du CA de la filiale.

2.1.2. Impact indirect des compétences-clés sur la performance de la croissance du CA

Rejoignant la littérature existante, certains répondants (par exemple CARREFOUR, Watson, ZARA, IKEA) ont indiqué qu'il existe une relation directe et positive entre l'avantage par les coûts et la croissance du CA réalisé par leurs filiales. Autrement dit, les compétences-clés et les ressources disponibles de la filiale qui peuvent influencer directement la position de domination par le coût, au travers de la stratégie de prix, peuvent influencer indirectement la croissance du CA.

« Notre positionnement est 'le petit prix et la mode'. Vous pouvez trouver chez nous des vêtements semblables à ceux des collections les plus récentes d'une grande marque pour un prix 10 fois moindre... Par exemple, notre magasin situé rue Nanjing XI, Shanghai dont le CA journalier atteint souvent les 600.000 RMB Yuan sur une surface de seulement 1.500 m2... » (P18: ZARA.rtf - 18:27 (2:2)).

« Depuis notre baisse des prix obtenue grâce à la sélection des fournisseurs locaux, nous avons pu réaliser une croissance annuelle du CA de 30%-40%... » (P 9: IKEA.rtf - 9:50 (120:120)).

2.1.3. Impact des facteurs environnementaux sur la performance de la croissance du CA

Comme nous l'avons déjà présenté dans le modèle théorique de cette recherche (figure 1.9), nous pouvons observer des impacts directs des facteurs environnementaux (l'intensité de la compétition et les conditions économiques) sur la performance de la croissance du CA.

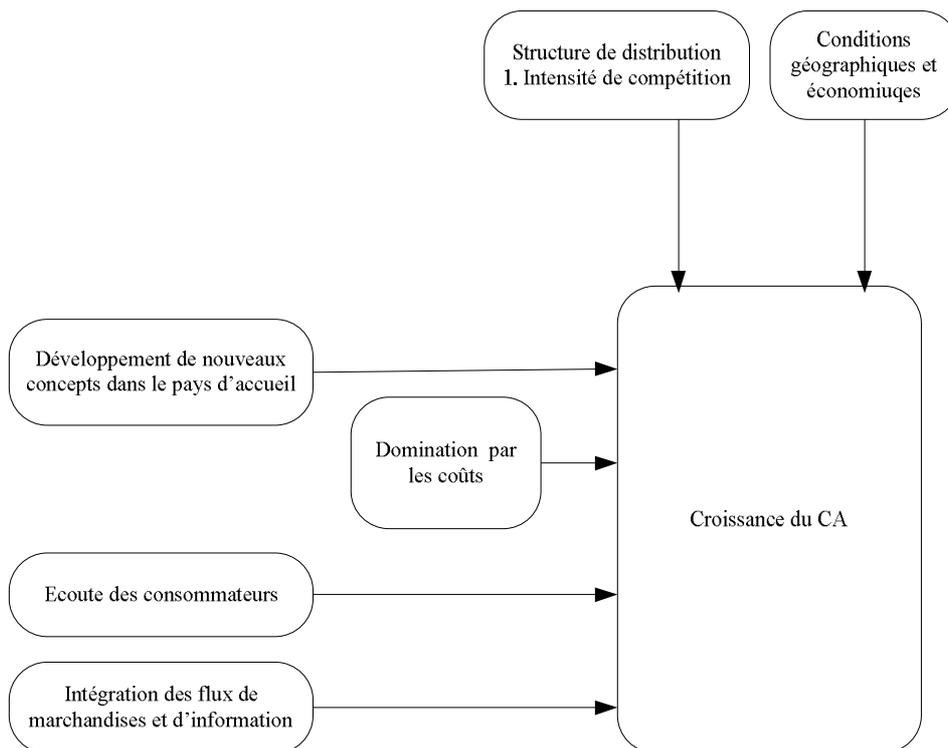
Selon les commentaires de certains répondants, le marché chinois fournit une possibilité de développement en terme de croissance du CA car, d'une part, l'environnement de la compétition pour certains formats ou certains secteurs d'activité est moins intense que

sur les marchés matures ; et d'autre part, la croissance économique rapide augmente le volume total de la demande du marché.

« Nous avons été la première filiale commune d'enseigne introduite et cotée à la bourse de HONGKONG par un distributeur international. L'année dernière, notre CA a atteint 12 milliards RMB Yuan avec un taux de croissance de 20%. Je crois qu'il y a encore beaucoup d'opportunités sur le marché en Chine. Par rapport aux marchés en Europe et en Amérique, la potentialité du marché d'ici est évidente. Notamment pour le format du grand magasin, la compétition ici reste encore débutante. Pour les distributeurs internationaux, l'opportunité de développement est énorme... » (P14: PARKSON.rtf - 14:26 (9:9)).

Finalement, les antécédents de la performance de la croissance du CA peuvent être résumés par la figure 7.4.

Figure 7.4 Antécédents de la performance de la croissance du CA



2.2. Antécédents de la performance de la croissance du réseau des points de vente

Dans la littérature existante, de nombreux facteurs influencent la croissance du réseau

de points de vente de la filiale d'enseigne internationale. Parmi eux, le format, le secteur d'activité, la structure du capital du groupe, le niveau de contrôle du groupe et la phase du cycle de développement, par exemple, sont définis comme les variables de contrôle de notre recherche. Ici, nous nous concentrons sur l'étude de la relation directe ou indirecte entre compétences-clés, ressources disponibles, facteurs environnementaux et performance de la croissance du réseau de points de vente (figure 7.5).

2.2.1. Impact des compétences-clés et des ressources disponibles de la filiale sur la croissance du réseau de points de vente

Selon les commentaires des répondants, grâce à certains types de compétences-clés et de ressources disponibles, la filiale peut satisfaire aux conditions nécessaires pour développer de nouveaux points de vente en Chine.

Par exemple,

La capacité d'intégration de la gestion des ressources humaines de la filiale (activités de centralisation de la formation, d'aide aux employés pour faire leur plan de carrière, de promotion interne, etc.) lui permet de disposer d'une réserve de personnels formés et compétents pour les nouveaux points de vente. D'ailleurs, la croissance rapide du réseau de points de vente accroît rapidement les besoins en directeurs de magasin. La flexibilité organisationnelle gagnée en confiant des postes importants à des responsables chinois permet à la filiale de maintenir et de renforcer un vivier de cadres dirigeants.

« A partir de notre première implantation en Chine, nous avons fait des efforts pour former nos collaborateurs. Chaque session permet de former 60 personnes. Ces personnes formées seront envoyées dans les nouveaux magasins... » (P 3: B&Q.rtf - 3:142 (551:551)).

«Par rapport à une croissance rapide, la sélection des cadres moyens est un vrai problème. Notre solution est que d'une part, ils sont promus de l'intérieur et d'autre part, nous embauchons directement des jeunes diplômés. Après un an, les personnes excellentes peuvent être promues chef de rayon. Après deux ans, il est possible d'être promu directeur de département... » (P 9: IKEA.rtf - 9:70 (129:130)).

«... En effet, nous avons un planning de formation de 100 directeurs de magasin. Pour ceci, nous avons embauché des étudiants de MBA, après formation, ils deviennent des candidats aux postes de directeurs de nos nouveaux magasins... » (P11: LOTUS.rtf - 11:3 (26:26)).

D'où :

Proposition 6c 'l'intégration de la gestion des ressources humaines et la flexibilité organisationnelle de la filiale favorisent la croissance de son réseau de points de vente.

La capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat de la filiale grâce à la recherche et à la sélection de fournisseurs locaux, la présence d'équipes d'acheteurs spécialisés pour négocier avec les fournisseurs, lui permet de disposer des approvisionnements appropriés pour les nouveaux points de vente.

« ... Pendant les dix premières années suivant notre entrée en Chine, nous nous sommes consacrés à former des employés et à construire le réseau des fournisseurs locaux, ce qui est la base de notre croissance... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:46 (19:19)).

Donc :

Proposition 6d : La capacité à développer de nouvelles méthodes d'achat de la filiale favorise la croissance de son réseau de points de vente.

Les ressources financières et la capacité de centralisation du financement de la filiale à l'échelle internationale lui permettent de disposer des capitaux financiers suffisants pour investir sur les nouveaux points de vente.

« Dans les trois prochaines années, nous allons investir 600 millions Euros en Chine pour ouvrir plus de 20 magasins... » (P12: METRO.rtf - 12:75 (221:226)).

« Le volume de ventes en Chine ne représente que 5% du chiffre d'affaires total du groupe. Mais pourquoi le groupe préfère-t-il envisager ce marché ? Parce que l'investisseur achète le futur. Le taux de croissance de la filiale chinoise est le meilleur. Donc la stratégie du groupe est d'investir plus sur le marché asiatique en fonction de capitaux fournis par des filiales en Angleterre et en France qui ont un bon cash-flow... » (P 3: B&Q.rtf - 3:82 (325:325)).

D'où :

Proposition 5a : La disponibilité de ressources financières favorise la croissance du réseau de la filiale

Proposition 6e : La capacité de centralisation du financement international favorise la croissance du réseau de la filiale

Par ailleurs, certains répondants ont indiqué qu'ils peuvent conquérir de bons emplacements et développer rapidement leur réseau de points de vente grâce à leur capacité de collaboration avec les pouvoirs publics et donc un soutien du gouvernement local.

« Comme notre groupe a investi en Chine depuis des années, nous avons établi de bonnes relations avec les gouvernements locaux... Lorsque le gouvernement de Shanghai a développé la Zone de PUDONG, personne ne voulait y investir. Finalement le gouvernement nous a invité à investir et à développer le Plaza ZHENGDA, ce qui a encouragé le développement total de cette zone. Après la mise en œuvre des politiques d'encouragement au développement du sud-ouest de la Chine, nous avons saisi des opportunités d'investissement à CHONGQING pour un montant de 20 millions USD. Nous avons pu ouvrir 5-6 magasins avec le soutien du gouvernement de Chongqing... » (P11: LOTUS.rtf - 11:33 (111:112)).

D'où :

Proposition 6f : La capacité de collaboration avec les pouvoirs publics favorise la croissance du réseau de la filiale

Les expériences locales sont illustrées par certains répondants comme un facteur favorable pour la croissance du réseau de points de vente parce que les expériences locales accumulées en Chine leur permettent de diminuer le risque perçu pour leurs développements futurs. Le rôle de l'expérience locale sur la performance a été mentionné par (O'Grady et Lane, 1996).

« Nous avons passé 9 ans à étudier et à nous adapter aux consommateurs chinois. Grâce à ces expériences locales, nous pensons que nous pouvons accélérer notre vitesse de développement en Chine... » (P 9: IKEA.rtf - 9:69 (168:168)).

« Pour réaliser notre plan de développement des points de vente à Beijing, je pense que notre avantage réside dans les expériences locales accumulées dans le sud de la Chine... » (P 1: 7—11.rtf - 1:50 (662:662)).

D'où :

Proposition 5b : L'expérience locale de la filiale favorise la croissance du réseau.

2.2.2. Impact indirect des compétences-clés et des ressources disponibles

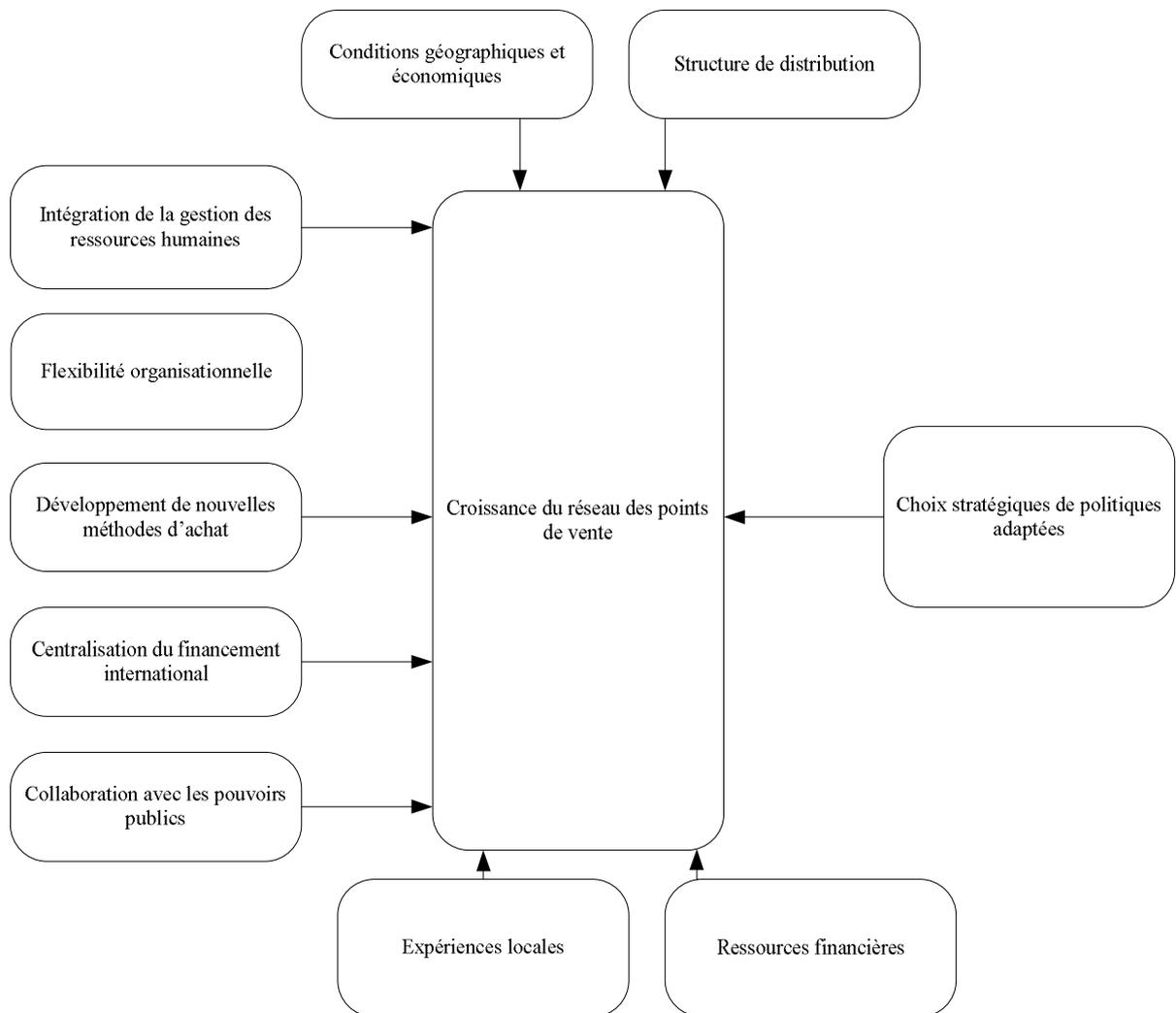
A partir des déclarations de certains managers, par exemple chez AUCHAN, IKEA, METRO et ETAM, il ressort que certaines compétences clés et ressources disponibles peuvent indirectement influencer la croissance du réseau des points de vente, via le choix d'une stratégie d'adaptation ou de standardisation. Sur ce point, les cas d'AUCHAN, IKEA, METRO sont des cas négatifs. Selon les explications des répondants concernés, leurs filiales en Chine ont perdu beaucoup d'opportunités de développement du réseau de points de vente en raison du choix de politiques opérationnelles trop standardisées. A contrario, la croissance rapide d'ETAM peut partiellement être expliquée par le choix d'une politique de localisation adaptée, avec le passage du magasin indépendant au *corner* de grand magasin. En effet, l'existence d'un lien entre le niveau d'adaptation des politiques opérationnelles d'enseigne internationale et les performances de la filiale a été constaté par Clarke et Rimmer (1997), Crosby, et al., (1990) et Peter J. McGoldrick et Ho (1992).

« Au début de notre entrée en Chine, nous insistions pour ouvrir des magasins à condition d'acheter le terrain et de construire par nous-mêmes. Cette politique a abouti à nous faire perdre beaucoup d'opportunités d'ouvertures de magasins... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:71 (409:409)).

2.2.3. Impact direct des facteurs environnementaux

Comme les répondants chez SEPHORA, PARKSON, etc. l'ont indiqué, l'immensité du territoire et la croissance économique rapide en Chine les ont incités à accélérer la vitesse d'ouverture de leurs points de vente. En revanche, l'intensité de la compétition est un facteur défavorable pour la croissance du réseau de points de vente, du fait que les bons emplacements sont limités, et souvent préemptés par les concurrents.

Figure 7.5 Antécédents de la performance de la croissance du réseau des points de vente



2.3. Antécédents de la performance et notoriété de l'enseigne

Comme nous l'avons indiqué plusieurs fois dans cette recherche, le distributeur international est plus enraciné dans le pays d'accueil que la firme internationale industrielle. Autrement dit, la filiale d'enseigne internationale est plus exposée aux consommateurs, aux fournisseurs et aux pouvoirs publics locaux. Tous les facteurs qui influencent la qualité de ces relations ont un impact direct ou indirect sur la performance

en termes de notoriété et de réputation de la filiale d'enseigne internationale (figure 7.6).

2.3.1. Impact direct des compétences-clés de la filiale

La plupart des répondants ont souligné que la capacité de coopération de la filiale avec les pouvoirs publics (reposant par exemple sur des activités de dons, création de fondations, motivation des employés vers du bénévolat) favorise la création et le développement de sa notoriété et de sa réputation d'enseigne.

« Nous croyons que l'investissement dans la responsabilité sociale nous aide à établir et à maintenir une bonne image d'enseigne. Ceci est la tradition de WAL-MART et n'est pas seulement en Chine. Dès lors que nous sommes implantés dans un endroit, nous devons devenir un partenaire du quartier et y apporter des contributions. Chaque année nous faisons des dons pour soutenir des événements du quartier et encourageons nos employés à participer à des activités bénévoles... L'environnement nous influence, et également le développement durable de la firme... » (P16: WAL-MART.rtf- 16:24 (348:348)).

D'où:

Proposition 6g : La collaboration avec les pouvoirs publics améliore la notoriété et la réputation de l'enseigne dans le pays d'accueil.

A partir de la littérature dans le domaine de la distribution, nous savons que la notoriété et la réputation d'enseigne pour les consommateurs est plutôt le résultat des positionnements perçus d'enseigne. Selon les commentaires des répondants, la capacité à développer de nouveaux concepts dans le pays d'accueil réside par exemple, dans la capacité à offrir de nouveaux produits, des services spécifiques aux attentes des consommateurs locaux, ou encore des activités consistant à organiser des événements spécifiques, méthode de communication efficace pour établir une image d'enseigne positive auprès des consommateurs. De plus, la capacité de gestion des ressources humaines de la filiale lui permet de développer des formations adaptées à ses employés. La qualité et la compétence du personnel dans le magasin influence évidemment la perception d'image de l'enseigne par les consommateurs.

« Nous respectons les habitudes d'achat locales et commençons à vendre les poissons

vivants dans nos magasins comme sur le marché traditionnel local... » (P 4: CARREFOUR.rtf- 4:51 (533:533)).

« Depuis le mois de mai de cette année, nous proposons aux consommateurs des contrats de garantie étendus. Les consommateurs ne paient que très peu, ils peuvent profiter encore du service après vente après l'expiration de la garantie promise par le producteur... Nous sommes le premier distributeur dans notre domaine à offrir ce service. La plupart des consommateurs sont favorables à ce nouveau service... » (P 3: B&Q.rtf - 3:143 (948:951)).

« ...Nous transmettons une philosophie selon laquelle le client est notre partenaire via tous les types de formation et nous demandons à nos employés de donner aux consommateurs un accueil chaleureux, poli, de bonne qualité dans n'importe quelle circonstance. Ainsi nous avons une bonne réputation... » (P 2: AUCHAN.rtf: 2:68 (311:312)).

« ...L'organisation de la foire du vin international chaque année dans notre magasin développe la notoriété de CARREFOUR en Chine... » (P 4: CARREFOUR.rtf - 4:84 (589:589)).

D'où :

Proposition 6h : La gestion des ressources humaines en liaison avec le renouvellement de l'offre commerciale favorisent la notoriété et la réputation de l'enseigne

Des répondants soulignent la nécessité d'établir une notoriété et une réputation auprès des fournisseurs. Celle-ci est favorisée par la capacité à développer des relations avec les fournisseurs : une communication régulière, des factures payées ponctuellement, etc. ainsi que des collaborations en les aidant à améliorer les emballages, la qualité des produits, à mieux organiser leur logistique, etc.

«...Nous payons nos fournisseurs ponctuellement considérant que la réputation est la plus importante... » (P 2: AUCHAN.rtf - 2:81 (236:236)).

« Nous avons établi une relation de partenariat avec plus de 20.000 fournisseurs en Chine. Selon l'enquête organisée par l'association de 'chain stores' depuis trois ans, la note moyenne de WAL-MART évaluée par les fournisseurs reste toujours top 1... » (P16: WAL-MART.rtf - 16:33 (52:52)).

D'où :

Proposition 6i : Le développement des relations et la coopération avec les fournisseurs améliorent la notoriété et la réputation de l'enseigne.

Enfin, comme nous l'avons déjà illustré dans la partie précédente à partir de notre étude

empirique, la capacité de contrôle de la filiale lui permet de protéger son image et sa réputation d'enseigne.

D'où:

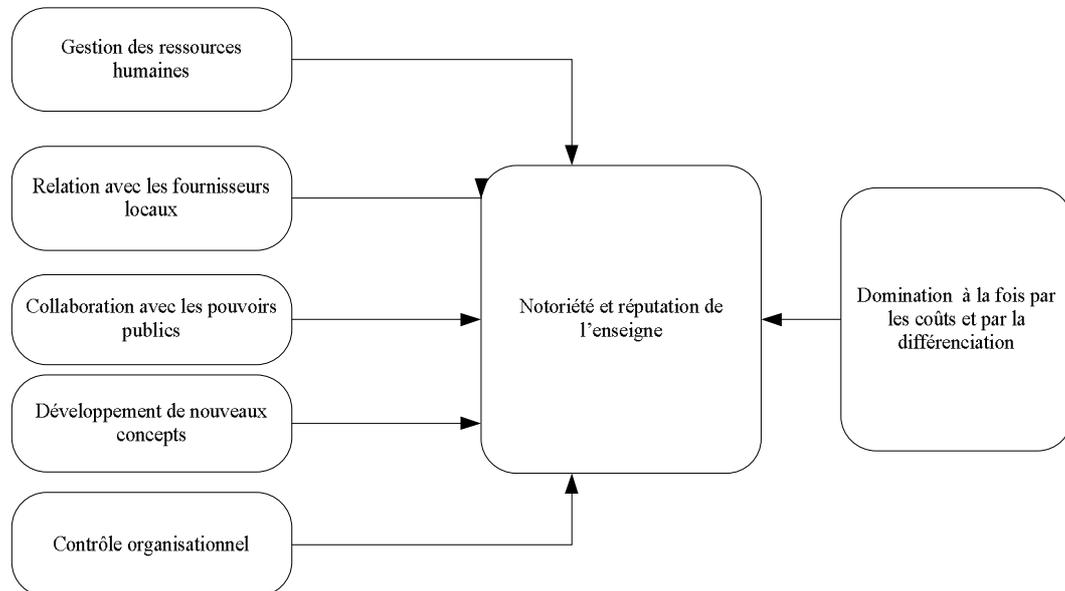
Proposition 6j : Le contrôle organisationnel de la filiale favorise la protection de l'image d'enseigne.

2.3.2. Impact indirect des compétences-clés et des ressources disponibles

Certains répondants indiquent qu'une stratégie hybride de domination par les coûts et par la différenciation favorise la création et le maintien de la notoriété et de la réputation de l'enseigne en raison du meilleur rapport qualité/prix de son offre.

«... Les consommateurs savent que les prix des produits vendus chez nous sont bien conformes à leur qualité, ce qui est le point le plus important grâce auquel notre enseigne est largement acceptée par les consommateurs en Chine... » (P 5: DECATHLON.rtf - 5:31 (16:20)).

Figure 7.6 Antécédents de la performance de notoriété et de réputation d'enseigne



2.4. Antécédents de la performance de satisfaction des consommateurs

La satisfaction des consommateurs est soulignée par nombre de répondants comme l'un des objectifs principaux de la firme. A partir des commentaires des répondants, nous pouvons identifier quatre types de compétences-clés qui influencent directement la satisfaction des consommateurs (figure 7.7).

De même que la capacité d'intégration de la gestion des ressources humaines a des retombées sur la notoriété et la réputation d'enseigne, on peut, selon la même logique, affirmer que la qualité et la compétence du personnel du magasin ont un impact direct sur la satisfaction des consommateurs. Certains répondants (AUCHAN, DECATHLON) apportent un point de vue intéressant. Ils considèrent que la satisfaction de leurs employés, dans la mesure où ils sont rémunérés ou promus équitablement, est une condition préalable à la satisfaction des clients.

D'où :

Proposition 6k : La capacité de la gestion des ressources humaines de la filiale

favorise la satisfaction des consommateurs.

Comme certains répondants (par exemple, chez SEPHORA, IKEA, 7-ELEVEN et AUCHAN) l'ont indiqué, la capacité à offrir des nouveaux concepts, des services innovants et pratiques et des nouveaux produits, qui ne sont pas disponibles dans les autres enseignes, est toujours une base permettant d'accroître la satisfaction des consommateurs.

D'où :

Proposition 6l : La capacité de développer de nouveaux concepts favorise la satisfaction des consommateurs.

De plus, les répondants ont également indiqué que la capacité relationnelle avec les consommateurs, par l'application du système ECR à l'échelle internationale, la mise à disposition d'un centre d'appel consommateurs, ou l'existence d'un département de CRM, permettent une meilleure écoute et une meilleure satisfaction des clients.

Donc :

Proposition 6m : La capacité relationnelle de la filiale avec les consommateurs améliore leur satisfaction.

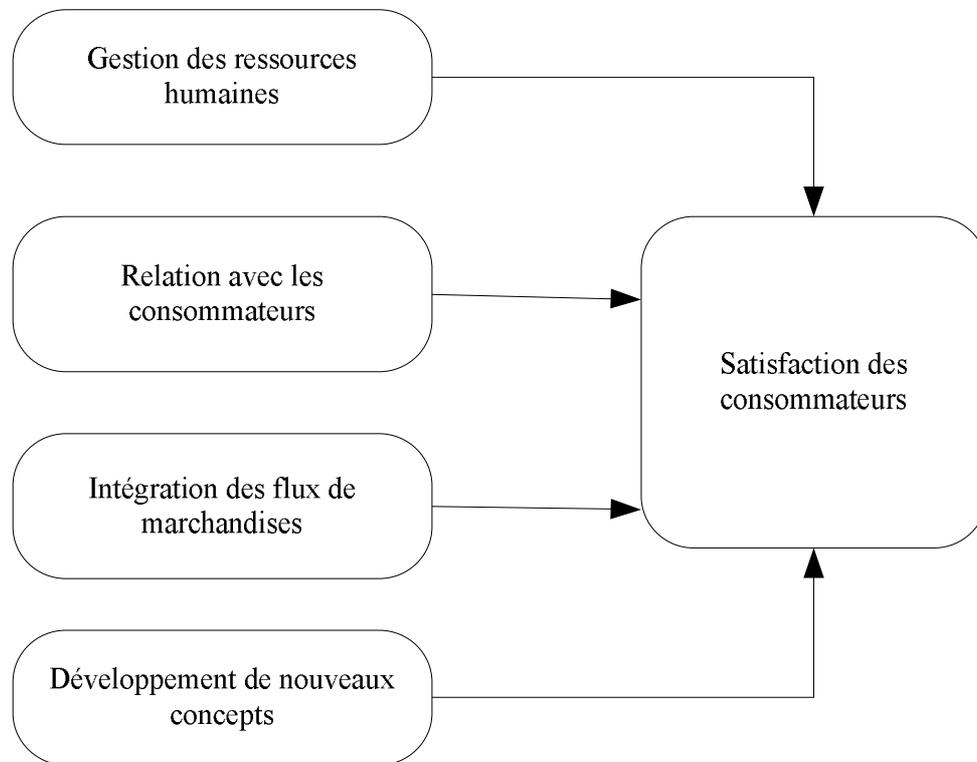
Par ailleurs, la capacité d'intégration des flux de marchandises par l'application de nouvelles technologies d'information et de communication, comme la RFID, permet aux clients de suivre leurs commandes directement. Comme en témoignent certaines filiales interviewées, cette méthode s'avère efficace pour satisfaire les clients.

« Nous pouvons avancer à grands pas dans la gestion de la 'supply chain' grâce à la RFID et au système de 'CheckNet' sur Internet. Ceci, toujours pour mieux satisfaire nos clients » (P12: METRO.rtf - 12:69 (654:654)).

Donc :

Proposition 6n : La capacité d'intégrer la gestion les flux de marchandises favorise la satisfaction des consommateurs.

Figure 7.7 Antécédents de la performance de satisfaction des consommateurs



2.5. Antécédents de la performance de rotation des stocks

La rotation des stocks est un critère important pour mesurer l'efficacité du distributeur. Comme la littérature l'a indiqué, ce critère reflète le niveau d'efficacité de chaque élément tout au long de la chaîne de valeur d'amont en aval. Les observations à partir de notre étude empirique, surtout auprès des filiales de METRO, ZARA, WAL-MART et PARKSON, sont conformes aux propositions de la littérature. L'amélioration de la rotation des stocks exige essentiellement quatre types de compétences-clés de la filiale (figure 7.8) :

- 1) La capacité relationnelle avec les consommateurs permet à la filiale d'analyser la fréquence et la structure d'achat de chaque catégorie de clients et d'estimer ainsi leur mode de consommation. Ces estimations aident la filiale à élaborer des

plannings d'achats raisonnables ou influencent la conception de ses produits.

Donc :

Proposition 6o : La relation avec les consommateurs favorise l'amélioration de la rotation des stocks.

- 2) La capacité d'intégration et de coordination avec les fournisseurs, par laquelle la filiale partage les informations de ventes et de stocks permet aux fournisseurs de mieux estimer les demandes du marché et de planifier leur production et leurs livraisons. La réponse effective des fournisseurs favorise l'optimisation des stocks du distributeur.

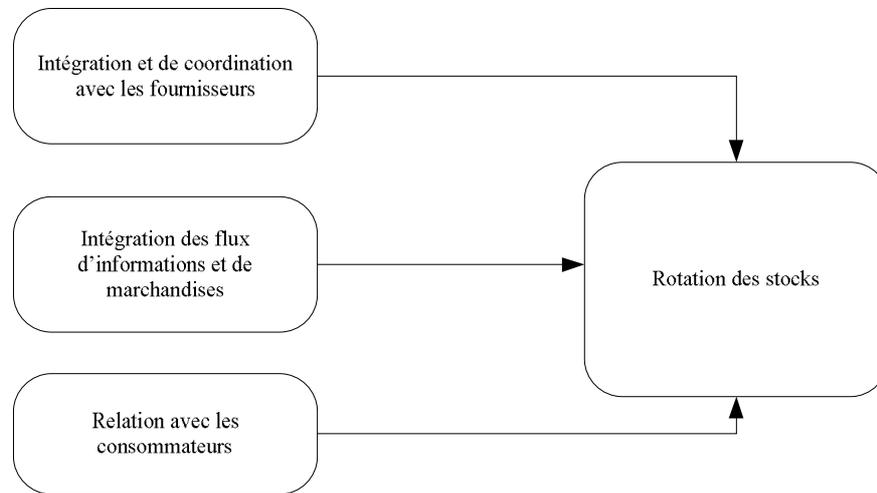
Donc :

Proposition 6p : La capacité d'intégration et la coordination avec les fournisseurs favorise l'amélioration de la rotation des stocks.

- 3) La capacité d'intégration des flux d'informations et de marchandises, par laquelle la filiale peut connaître et contrôler dynamiquement toutes les informations relatives aux achats, aux ventes et aux stocks, permet d'améliorer l'efficacité de la rotation des marchandises et baisser le niveau des stocks.

Donc :

Proposition 6q : La capacité d'intégration des flux d'informations et de marchandises favorise l'amélioration de la rotation des stocks.

Figure 7.8 Antécédents de la performance de rotation des stocks

2.6. Antécédents de la performance du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est un critère important pour mesurer l'efficacité de la performance économique de la firme. Ce critère est souvent retenu par les chercheurs et les managers dans le domaine de la distribution pour mesurer la performance du distributeur. Par rapport à la définition de l'efficacité¹⁰⁶, les antécédents de la performance du résultat d'exploitation de la filiale d'enseigne internationale sont plutôt des facteurs de réduction des différents types de coûts (Johnson, et al., 2005). Nous présenterons successivement les liens entre compétences-clés, ressources disponibles de la filiale et les différents types de coût à partir des commentaires des répondants (figure 7.10).

2.6.1. Coût d'approvisionnement

Les coûts d'approvisionnement sont particulièrement déterminants pour certains métiers qui se contentent d'acheter pour revendre (Johnson, et al., 2005), même si le rôle du

¹⁰⁶ L'efficacité est le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés (Johnson, et al., 2005).

distributeur est en fait plus complexe. Il apporte en effet de véritables valeurs ajoutées dans ses filières.

Il y a un consensus parmi les répondants pour considérer que le coût d'approvisionnement détermine largement le résultat d'exploitation. Quatre types de coûts sont concernés : (a) Coûts d'achat ; (b) Coûts de stocks; (c) Coûts de livraison ; (d) Coûts de financement.

1) Impact des compétences-clés sur la réduction des coûts d'achat

Quatre types de compétences-clés peuvent contribuer à la réduction des coûts d'achat :

- i) La centralisation des achats à l'échelle internationale, nationale ou régionale, permettant au distributeur de négocier les prix, notamment en fonction des volumes achetés.

« ...Par exemple, si un de nos magasins vend 500 lampes, nous devons en acheter 5.000 pour nos points de vente mondiaux. Autrement dit, nous devons baisser le prix d'achat auprès des fournisseurs en raison de quantités des dizaines ou des centaines de fois supérieures à celles d'autres concurrents, surtout des concurrents locaux... » (P 3: B&Q.rtf - 3:146 (299:300)).

- ii) Le partage des informations sur les ventes et les stocks, avec les fournisseurs pour les aider à mieux planifier leurs plannings de production et de livraison.

« Nous avons beaucoup de cas de succès. Le développement doit avoir la synchronisation de différents systèmes d'information... L'objectif est de permettre à nos fournisseurs de connaître en temps réel la situation du stock et de la vente de nos points de vente... Grâce à ces échanges d'informations correctes et ponctuels, les fournisseurs peuvent baisser les coûts de production, de stocks, etc. Donc ils veulent nous donner les meilleurs prix... » (P 3: B&Q.rtf - 3:26 (130:130)).

- iii) Une meilleure connaissance des attentes de la clientèle cible par des enquêtes périodiques ou l'utilisation de fichiers clients, permettant au distributeur, dans certains cas, de se concentrer sur les références que ses clients préfèrent et de négocier un prix d'achat plus bas en raison du volume important pour ces références.

« Nos clients sont bien ciblés, une grande partie sont des professionnels, par exemple, les petits ou moyens détaillants, les restaurants, les entreprises... Comme nous connaissons

bien nos clients, nous pouvons analyser leurs attentes, compléter les produits qu'ils aiment, et supprimer ce dont ils n'ont pas besoin. Après avoir optimisé nos collections, nous n'avons plus besoin que de 150.000 références au lieu de 400.000 références précédemment pour satisfaire nos clients... Nous pouvons ainsi réduire le nombre de nos fournisseurs, avoir de meilleures conditions d'achat... » (P12: METRO.rtf - 12:74 (182:186)).

- iv) Le développement de collaborations avec les fournisseurs locaux sélectionnés permettant de baisser les coûts d'achat ou les coûts de livraison. C'est le cas d'IKEA, de SEPHORA, etc.

D'où :

Proposition 6r1 : La capacité de concentration des achats favorise un meilleur résultat d'exploitation par la réduction des coûts d'achat.

Proposition 6r2 : La capacité relationnelle avec les fournisseurs favorise la réduction des coûts d'achat.

Proposition 6r3 : La capacité relationnelle avec les consommateurs favorise la réduction des coûts d'achat.

- 2) Impact des compétences-clés sur la réduction des coûts des stocks

En raison du lien étroit entre rotation et coûts des stocks (plus le taux de rotation des stocks est élevé, plus bas sont les coûts des stocks),

Proposition 6s1 : La capacité de concentration des achats favorise un meilleur résultat d'exploitation par la réduction des coûts de stocks.

Proposition 6s2 : La capacité relationnelle avec les fournisseurs favorise la réduction des coûts de stocks.

Proposition 6s3 : La capacité relationnelle avec les consommateurs favorise la réduction des coûts de stocks.

- 3) Impact des compétences-clés sur la réduction des coûts de livraison

Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente, la possession en propre de centres de distribution n'est certainement pas la meilleure solution pour améliorer l'efficacité de la gestion des flux de marchandises, en raison des conditions spécifiques de la Chine. En réalité, nos observations sur les filiales interviewées mettent en évidence une nécessaire flexibilité dans l'utilisation des ressources propres à la filiale et/ou de l'utilisation des ressources des fournisseurs. L'idée étant d'intégrer le système de logistique des fournisseurs, ou l'inverse, pour baisser le coût d'investissement et de fonctionnement des infrastructures logistiques, en profitant de l'effet d'économie d'échelle.

Proposition 6t : La capacité relationnelle avec les fournisseurs est un facteur d'amélioration du résultat d'exploitation par la réduction des coûts de livraison.

4) Impact des compétences-clés sur la réduction des coûts de financement.

Comme nous l'avons montré dans la partie précédente, la capacité de centralisation du financement international de la filiale lui permet de diminuer ses coûts de financement.

D'où :

Proposition 6u : La centralisation du financement international permet une réduction des coûts qui favorise de meilleurs résultats d'exploitation.

2.6.2. Frais d'exploitation

La plupart des répondants ont souligné l'exigence de contrôle des frais d'exploitation compte-tenu de la forte compétition. Les compétences-clés suivantes lui permettent effectivement de réduire les frais d'exploitation

1) Capacité consistant à établir des systèmes de contrôle des coûts à l'échelle internationale ou nationale : Grâce à un guide des méthodes proposées, la filiale peut précisément contrôler les frais d'exploitation de chaque activité.

« ...Un manuel opérationnel, validé par notre groupe dans les autres pays, est utilisé dans notre filiale. Ce manuel nous guide pour le contrôle des frais d'exploitation, à partir de huit postes : les frais de consommation d'électricité, d'eau, de papier, de télécommunication, de fournitures de bureau, d'équipement et produits consommables. Par exemple, la consommation d'électricité est contrôlée précisément à minuit. Les points de contrôle de la consommation d'électricité de 7 :00 à 23 :00, seront divisés en 18 tranches par rapport aux horaires d'ouverture, aux situations de livraison, de saison... » (P 3: B&Q.rtf - 3:148 (332:355)).

- 2) Capacité de synchronisation des systèmes d'informations avec les fournisseurs : Grâce à cette intégration, la filiale peut effectivement réduire les coûts de communication et de coordination avec ses fournisseurs.

« ... grâce à la plate-forme qui lie notre firme et nos fournisseurs, nous pouvons baisser les coûts d'achat et les frais de communication avec nos fournisseurs... » (P14: PARKSON.rtf - 14:43 (296:296)).

- 3) La centralisation du financement à l'échelle internationale et l'intégration des flux financiers lui permet de baisser les frais financiers. Par exemple, la centralisation de la gestion de la comptabilité par le siège de la filiale favorise la réduction des coûts de gestion financière.

Donc :

Proposition 6v1 : La capacité de contrôle organisationnel de la filiale favorise une réduction des frais d'exploitation.

Proposition 6v2 : La capacité d'intégration et de coordination avec les fournisseurs favorise une réduction des frais d'exploitation.

Proposition 6v3 : La capacité de centralisation du financement international favorise une réduction des frais d'exploitation.

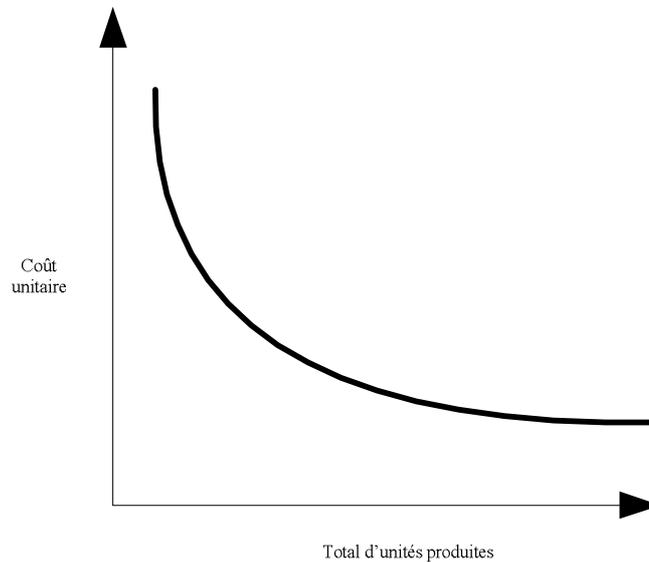
Proposition 6v4 : La capacité d'intégration des flux financiers favorise une réduction des frais d'exploitation.

2.6.3. La courbe d'expérience

L'expérience est une source essentielle d'efficacité. De nombreuses analyses ont mis en lumière le lien entre l'expérience accumulée par une organisation et la décroissance de ses coûts unitaires, représentée par une courbe d'expérience (figure 7.9). La courbe d'expérience met en évidence la diminution des coûts unitaires d'une organisation avec l'augmentation de son volume de production cumulé. Le principe de la courbe d'expérience suggère qu'une organisation apprend à gérer son activité de manière plus efficace au cours du temps. À partir de son expérience, elle développe des compétences qui lui permettent de constituer un avantage de coûts (Johnson, et al., 2005).

De plus, la littérature sur l'internationalisation de la distribution comme de l'industrie, a identifié l'importance de l'impact des expériences internationales de la firme sur les choix de stratégie opérationnelle et sur la performance organisationnelle dans un pays étranger (Aaby et Slater, 1989; T. S. Cavusgil et Zou, 1994; Crosby, et al., 1990; A. D. Treadgold, 1990). En effet, les recherches dans le domaine de l'internationalisation de la firme industrielle, par exemple Cavusgil et Zou (1994), soutiennent empiriquement la relation positive entre l'expérience internationale de la firme et sa performance dans un pays étranger. Dans notre étude, l'effet d'expérience sur l'efficacité de la firme a été également souligné par des répondants de CARREFOUR, IKEA, 7-ELEVEN et DECATHLON. Les discours concernés ayant été présentés dans la partie précédente, nous n'y reviendrons pas ici.

Figure 7.9 La courbe d'expérience



Source : Johnson, et al., (2005) P149

D'où :

Proposition 5c : l'expérience locale et internationale de la filiale favorise un meilleur résultat d'exploitation.

2.6.4. L'Innovation

L'innovation de produit, de service et surtout de procédé peut également avoir un impact sur l'efficacité, ce qui est constaté par une abondante littérature (Johnson, et al., 2005). Dans notre étude empirique, nous avons observé quelques justifications concernant le lien entre la capacité d'innovation de la filiale et son résultat d'exploitation.

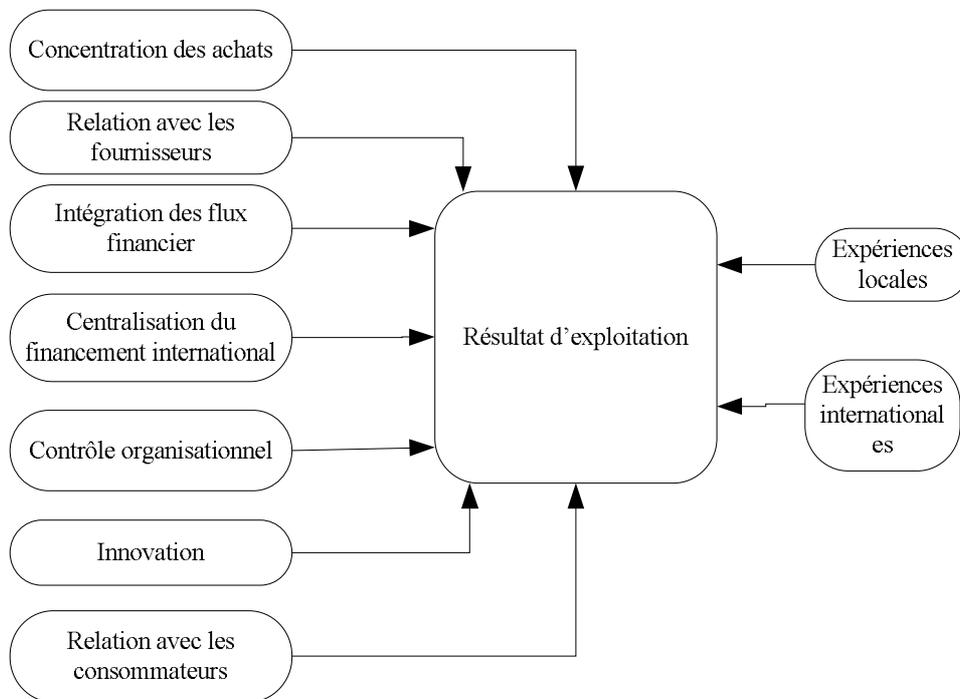
Par exemple, notre interlocuteur chez B&Q indique que sa filiale chinoise peut améliorer la marge au m², en proposant de nouveaux produits plus rentables. Par ailleurs, l'interviewé chez ZARA a indiqué que le CA par magasin est plus élevé chez

eux que chez ses concurrents par le fait qu'il peut offrir plus de 10.000 nouveaux produits chaque année, ce qui entraîne une augmentation de la fréquence de visite moyenne de ses clients à 17 fois par an.

D'où :

Proposition 6w : La capacité d'innovation de la filiale favorise un meilleur résultat d'exploitation.

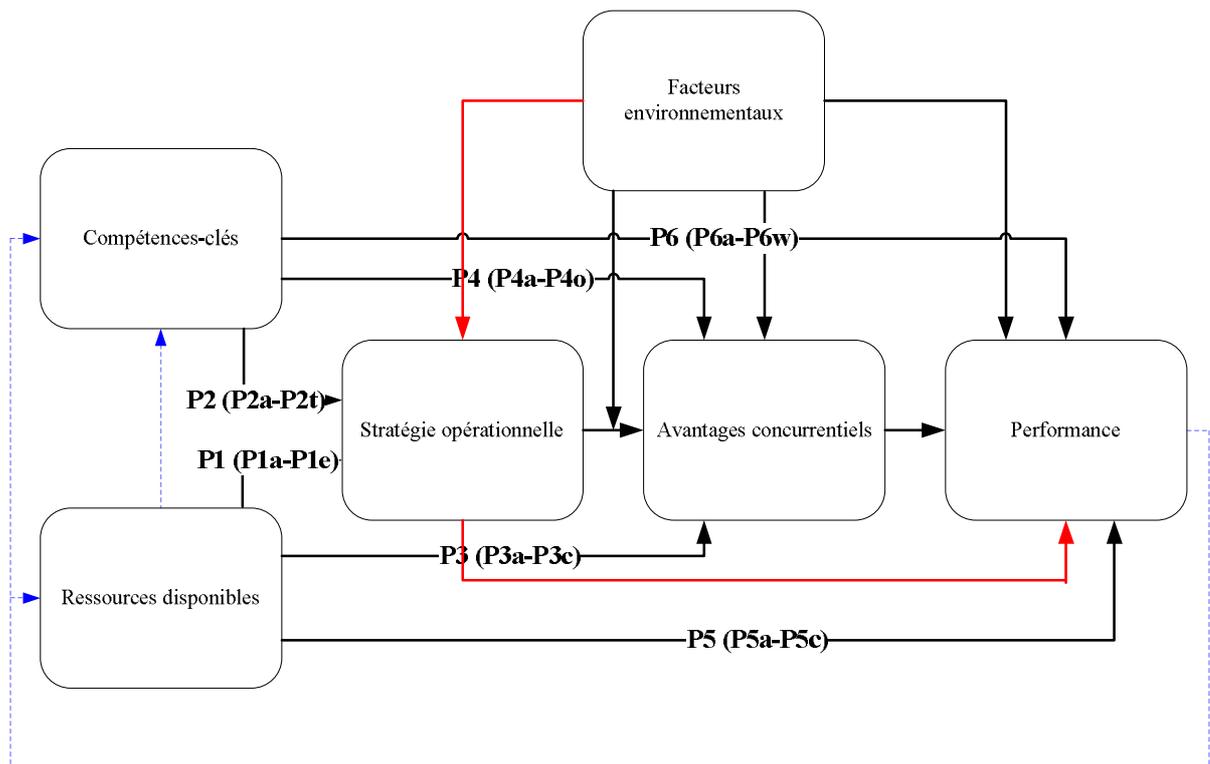
Figure 7.10 Antécédents de la performance du résultat d'exploitation



SECTION 3- UN MODÈLE CONCEPTUEL

Au final, le rôle des compétences-clés dans le management stratégique de la filiale d'enseigne internationale peut être résumé par un modèle conceptuel (Figure 7.11) et une synthèse de propositions (tableaux 7.2 –7.3). Ce modèle est construit à partir de l'analyse des données empiriques de notre recherche et de l'examen de la littérature existante.

Figure 7.11 Modèle conceptuel des compétences-clés de la filiale d'enseigne internationale



	La relation indiquée dans le cadre théorique et confirmée par notre étude
	La relation non indiquée dans le cadre théorique et confirmée par notre étude
	La relation théorique non testée par notre étude

Tableau 7.2 Synthèse des propositions

R	P1a : Un concept fort dans le pays d'origine P1b : Des relations privilégiées avec des fournisseurs clés	(+) Politiques standardisées
C	P2a : Transposition et reproduction un concept fort P2b : Intégration des flux de marchandises, d'information, et des achats P2c : Contrôle organisationnel	
R	P1c : Expérience acquise dans le pays d'accueil ou sur des marchés similaires	(+) Politiques adaptées
C	P2d : Écoute et investigation des habitudes des consommateurs locaux P2e : Innovation (développement de nouveaux concepts, de nouvelles méthodes d'achat, création de nouvelles formes organisationnelles) P2f : Combinaison de la flexibilité et du contrôle organisationnel	
R	P1d et 3a : Des ressources financières disponibles	(+) Stratégie de prix et domination par les coûts.
C	P2g et 4a : Centralisation du financement international P2h et 4b : Intégration et coordination de la gestion des flux (intégration des achats, intégration et coordination des flux de marchandises, d'informations et financiers) P2i et 4c : Relation avec les fournisseurs P2j et 4d : Relation avec les consommateurs locaux P2k et 4e : Contrôle organisationnel P2l et 4f : Partage des connaissances organisationnelles P2m et 4g : Développement de nouveaux concepts d'enseigne P2n et 4h : Développement de nouvelles méthodes d'achat P2o e 4i : Flexibilité organisationnelle	
R	P1e et 3b : Un concept fort dans le pays d'origine	(+) Stratégie de différenciation et domination par la différenciation.
C	P2p et 4j : Relation avec les consommateurs P2q et 4k : Gestion des concepts d'enseigne P2r et 4l : Gestion des ressources humaines P2s et 4m : Gestion de la chaîne de l'offre (intégration des achats, développement de nouvelles de collaboration avec les fournisseurs locaux) P2t et 4n : Flexibilité organisationnelle	
R	P3c : Des ressources financières disponibles	(+) Avantage concurrentiel
C	P4o : Intégration et coordination externe	
C	P6a : Écoute des consommateurs et développement de nouveaux concepts adaptés dans le pays d'accueil P6b : Intégration de la gestion des flux de marchandises et d'information	(+) croissance du CA
C	P6c : Intégration de la gestion des ressources humaines et flexibilité organisationnelle P6d : Développement de nouvelles méthodes d'achat P6e : Centralisation du financement international P6f : Collaboration avec les pouvoirs publics	(+) Croissance du réseau de points de vente
R	P5a : Disponibilité de ressources financières P5b : Expérience locale	

R : ressources **C** : compétences-clés

Tableau 7.3 Synthèse des propositions

C	<p>P6g : Collaboration avec les pouvoirs publics P6h : Gestion des ressources humaines en liaison avec le renouvellement de l'offre commerciale P6i : Développement des relations et la coopération avec les fournisseurs P6j : Contrôle organisationnel</p>	<p>(+) Notoriété et la réputation de l'enseigne</p>
C	<p>P6k : Gestion des ressources humaines P6l : Développement de nouveaux concepts P6m : Relation avec les consommateurs P6n : Intégration de la gestion les flux de marchandises</p>	<p>(+) Satisfaction des consommateurs</p>
C	<p>P6o : Relation avec les consommateurs P6p : Intégration et coordination avec les fournisseurs P6q : Intégration des flux d'informations et de marchandises</p>	<p>(+) Rotation des stocks</p>
C	<p>P6r1 et 6s1 : Concentration des achats P6r2, 6s2, 6t et 6v2: Relation avec les fournisseurs P6r3 et 6s3 : Relation avec les consommateurs P6u et 6v3 : Centralisation du financement international P6v1 : Contrôle organisationnel P6v4 : Intégration des flux financiers P6w : Innovation</p>	<p>(+) Résultats d'exploitation</p>
R	<p>P5c : Expérience locale et internationale</p>	

R : ressources C : compétences-clés

Ce modèle conceptuel met en évidence les caractéristiques spécifiques au secteur de la distribution par rapport au modèle établi sur la base d'études de firmes internationales appartenant au secteur de l'industrie (figure 1.9). Au delà des différences évoquées tout au long de cette recherche, nous tenons à souligner le rôle des facteurs environnementaux (Arnold, Kozinets et Handelman, 2001; Bianchi et Arnold, 2004; Neil Wrigley et Currah, 2003). Une sous estimation du poids de ces facteurs dans le domaine de la distribution explique certains échecs de filiales observés dans notre étude empirique.

Conclusion du chapitre 7

Nous avons pu observer l'existence de relations entre les compétences-clés, les ressources de la filiale et ses choix stratégiques, ses avantages concurrentiels et ses performances dans le pays d'accueil. L'influence des facteurs environnementaux sur certaines variables et certaines relations ont été soulignées.

Par ailleurs, nous avons pu présenter des propositions de recherche concernant l'influence des compétences-clés et des ressources concrètes de la filiale sur ses choix stratégique et ses performances dans le pays d'accueil.

L'interprétation et la discussion des résultats empiriques de notre recherche (chapitre 6 et 7) sont présentées dans la conclusion générale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les courants de recherche sur l'internationalisation de la distribution se sont considérablement enrichis au cours des dernières décennies. Après le constat et la pertinence de l'internationalisation, puis l'étude des modes d'entrée dans les pays cibles, les chercheurs tendent à se concentrer sur les facteurs de succès ou d'échec du distributeur international sur les marchés étrangers.

La littérature existante présente sur ce sujet une large palette de perspectives théoriques divergentes (Vida, 2000).

L'objectif central de notre recherche était d'élaborer et de construire un cadre conceptuel cohérent et compréhensible. A cette fin nous nous sommes orientés vers l'adaptation d'un modèle intégrateur, issu du domaine industriel, au domaine de la distribution. Ce modèle, construit à partir du concept central de « compétences-clés », combine les approches centrées sur les ressources de la firme (RBV) et l'adaptation à l'environnement (SCP). Le modèle retenu intègre également la théorie des capacités dynamiques (figure 1.9) validée par des études empiriques et théoriques ; il permet d'expliquer la performance d'une activité de la firme à l'exportation.

En adaptant ce modèle à la distribution, nous nous sommes efforcés de comprendre comment les compétences-clés influencent les choix stratégiques et la performance de la filiale étrangère du distributeur international. Pour ce faire, nous avons clarifié une série de concepts qui sont en liens étroits avec les compétences-clés.

L'observation des compétences-clés ne pouvant se faire directement par le chercheur externe, nous avons orienté notre recherche sur les manifestations des activités et des capacités distinctives de la filiale du distributeur international dans un pays donné, en l'occurrence la Chine. A cet effet, nous avons mis en évidence une typologie des compétences-clés du distributeur à partir d'une approche qualitative, selon les méthodes de la « Grounded Theory ».

Plusieurs conclusions découlent de notre travail. Nous présentons tout d'abord les apports théoriques et méthodologiques de notre recherche (Section 1) ainsi que leurs implications managériales (Section 2). Enfin, nous soulignons les limites de notre travail et formulons des propositions en vue de recherches futures (Section 3).

Section 1- Apports théoriques et méthodologiques

1.1. Clarification des concepts de ressources, compétences-clés et capacités distinctives

Les recherches s'inspirant de l'approche RBV et de la théorie des capacités dynamiques utilisent les différents concepts : ressources, compétences-clés et capacités distinctives, pour expliquer le choix stratégique et la performance de la firme. En revanche, la signification précise et la frontière de ces concepts demande à être clarifiée.

En premier lieu, nous avons bien distingué la notion de « ressources » et celle de « compétences », ainsi que les liens entre ces deux notions (tableau 8.1).

Tableau 8.1 Comparaison entre « ressources » et « compétences »

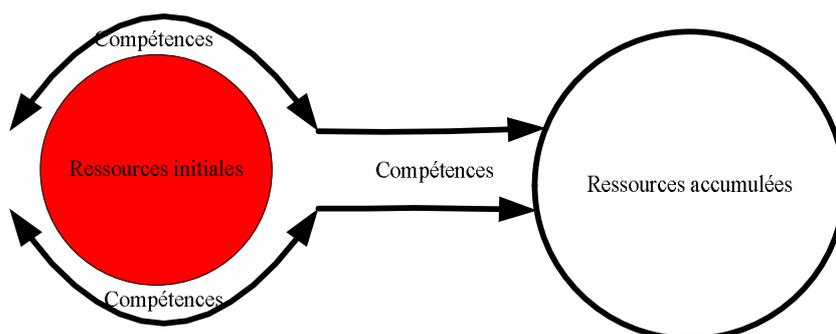
Éléments de comparaison	Ressources	Compétences
Approche théorique	RBV	Capacités dynamiques
Nature	Actif	Manière de faire ou façon de faire
Forme	Statique	Dynamique
État	Résultat	Processus

Les « ressources » sont les actifs tangibles et intangibles disponibles permettant à la firme de produire efficacement des offres dont la valeur est perçue par un ou plusieurs segments du marché. Les « compétences » peuvent être définies comme des savoir-faire pour déployer des « ressources » (Hitt et Ireland, 1985; Hofer et Schendel, 1978; Snow et Hrebiniak, 1980; Spender, 1993; D. J. Teece, et al., 1997).

Les ressources sont à la base de l'existence de « compétences » mais ne suffisent pas

pour les acquérir. Ces dernières interviennent comme capacité à innover, à apprendre et à reconfigurer les organisations. Les compétences contribuent à accroître les ressources intangibles de la firme (figure 8.1).

Figure 8.1 Lien entre « ressources » et « compétences »

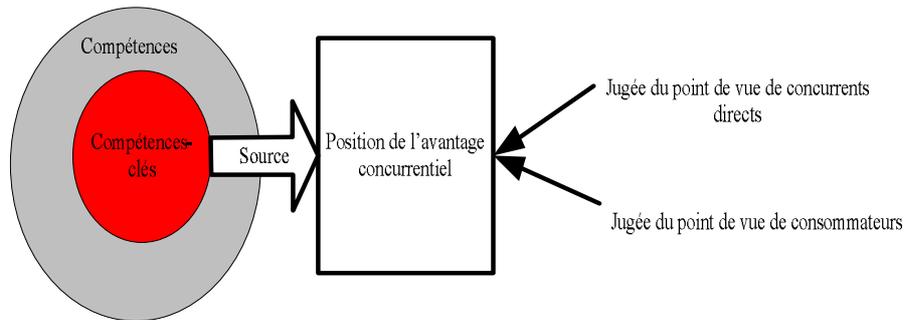


Toutefois, seule une partie des compétences est à l'origine d'un avantage concurrentiel durable de la firme. Les compétences-clés sont alors définies comme celles qui :

1. permettent à la firme de créer de la valeur perçue par les consommateurs d'une façon plus efficiente et efficace ;
2. confèrent à la firme une capacité distinctive face à ses concurrents directs ou potentiels (George S Day, 1994; George S. Day et Wensley, 1988).

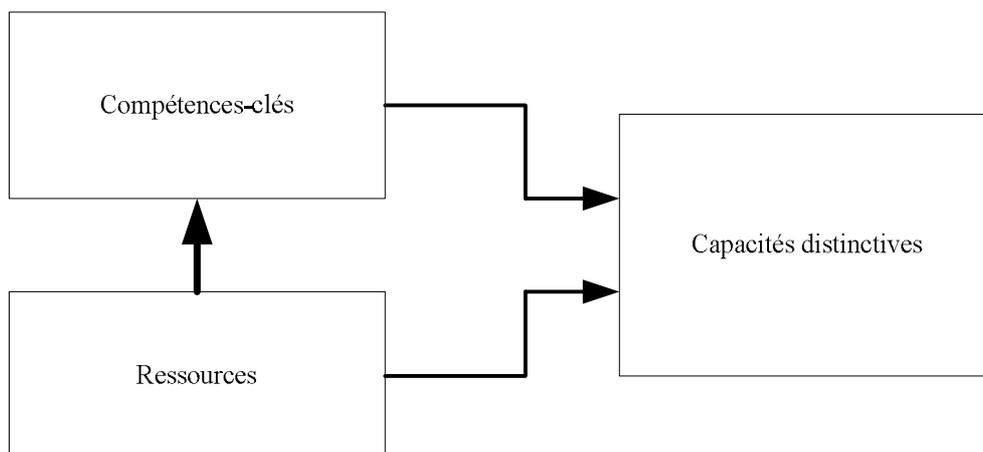
Les compétences clés doivent satisfaire aux critères suivants : 1) produire de la valeur ; 2) être rares ; 3) être robustes et 4) être non-substituables (Hitt et Ireland, 1985; Hofer et Schendel, 1978; Snow et Hrebiniak, 1980; Spender, 1993; D. J. Teece, et al., 1997). Ceci est illustré par la figure 8.2.

Figure 8.2 « Compétences » et « Compétences-clés »



Enfin, nous avons souligné que, même si les ressources et les compétences-clés sont des sources d'avantage concurrentiel pour de la firme, elles ne procurent en soi aucun avantage concurrentiel. Pour qualifier ces compétences de stratégiques, il faut introduire un concept intermédiaire : celui de « Capacités distinctives », défini comme *aptitudes résultant des ressources et compétences-clés de la firme lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché* (Johnson, et al., 2005) (cf. figure 8.3).

Figure 8.3 Capacités distinctives : résultante des compétences-clés et des ressources



La figure ci-dessus nous conduit à proposer une nouvelle définition de « compétences-clés » appréhendées comme : *Manières de déployer les ressources de la firme, à partir des activités fonctionnelles et spécifiques de l'organisation, qui lui permettent d'obtenir une meilleure performance que les autres organisations dans un environnement similaire. Pour être durables, ces avantages concurrentiels doivent être : 1) valorisés par les clients ou les principales parties prenantes, 2) rares, 3) non-imitables ou difficiles à imiter et 4) non substituables.*

Par comparaison aux définitions existantes des compétences-clés, celle-ci met en évidence le type de compétences, ainsi que la manière de déployer les ressources de la firme. Elle établit des liens entre compétences, activités et capacités distinctives de la firme à partir desquelles il devient possible de construire une grille d'observation des compétences-clés.

1.2. Apport de la notion de « compétences-clés » dans le domaine de l'internationalisation de la distribution

Après avoir clarifié les notions de « ressources » et de « compétences », nous avons classé les concepts de format, enseigne, savoir-faire, technologies et expériences dans la catégorie des « ressources » de la firme de distribution.

Toutefois, les ressources que les chercheurs considèrent le plus souvent comme des facteurs internes permettant d'expliquer la performance du distributeur international, ont l'inconvénient d'être statiques, alors que le processus d'internationalisation de la distribution est dynamique. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des concepts dynamiques pour mieux expliquer les phénomènes. L'introduction du concept de « compétences-clés » dans une recherche de l'internationalisation de la distribution devient alors un élément théorique central de notre travail.

1.3. Spécificité et typologie des compétences-clés du distributeur international

A partir de notre étude empirique, un schéma dynamique et interactif des compétences-clés a été proposé (figure 6.1).

Ce schéma présente deux types de compétences-clés : « Compétences de base » et « Compétences architecturales ».

Les compétences de base sont classées en quatre catégories : concept d'enseigne, gestion des flux, organisation et relations.

Les compétences architecturales sont définies comme des activités ou des processus organisationnels qui permettent à une organisation de combiner et de développer ses compétences de manière novatrice et flexible. Cette approche revêt deux caractéristiques importantes : elle souligne, d'une part, les liens entre les différentes composantes des compétences (Henderson et Clark, 1990; Henderson et Cockburn, 2000); et définit, d'autre part, les compétences correspondant aux capacités dynamiques qui permettent à une organisation de répondre aux attentes d'un environnement en évolution rapide (Henderson et Cockburn, 2000; R. Nelson, 1991).

Les compétences-clés du distributeur international portent sur deux aspects essentiels mis en évidence par notre travail : le processus international d'intégration et d'innovation dans le pays d'accueil.

De plus, notre recherche a montré que les compétences architecturales, visant à combiner les compétences de base, revêtent une importance particulière dans le domaine de la distribution qui réunit offres de produits et offres de services à destination d'une demande localisée dans l'espace. Ceci nous a conduit à développer les spécificités de la distribution par rapport à l'industrie. Ainsi, le secteur de la distribution a un contenu technologique généralement moins intensif que le secteur industriel, les

connaissances et les savoir-faire sont moins y bien protégés, etc.

1.4. Construction d'une base initiale de mesure des compétences-clés de la filiale étrangère du distributeur international

Notre recherche s'est attachée à définir une base initiale d'identification et de mesures des compétences-clés de la filiale du distributeur international.

Les items dégagés à partir de notre travail empirique (voir les tableaux 42-48) constituent une première étape pour forger un instrument de mesure des compétences-clés. Bien entendu, pour construire des échelles valides, les travaux futurs nécessiteront une analyse factorielle exploratoire pour supprimer des items non pertinents et une analyse factorielle confirmatoire pour valider le résultat de l'analyse exploratoire.

En second lieu, pour construire un instrument de mesure global des compétences-clés, une question particulièrement importante se pose : Les différentes dimensions doivent-elles former un instrument formatif ou réflexif ? Le résultat de notre étude sur la base de la « Grounded Theory », nous permet de répondre au moins partiellement à cette question. En effet, la plupart des répondants ont souligné la forte corrélation entre les différents éléments constituant les compétences de base.

Notre travail met en évidence quatre dimensions des compétences de base : compétences de concept d'enseigne, de gestion des flux, d'organisation de relations.

1.5. Choix entre stratégie d'adaptation ou de standardisation

Les questions concernant la stratégie d'adaptation ou de standardisation sont une thématique courante dans le domaine de l'internationalisation de la distribution. Une partie de notre recherche traite ce sujet. Nous avons inclus dans nos interviews approfondis la préférence de choix stratégique entre adaptation et standardisation, selon les différentes composantes opérationnelles de dix-huit filiales d'enseigne internationale. Le résultat de l'analyse montre qu'aucune des filiales ne pratique une stratégie purement standardisée ou purement adaptée et que les composantes choisies pour standardiser ou adapter sont très variables. Nous en concluons que pour un distributeur international, la dichotomie stratégie adaptée versus stratégie standardisée est une fausse question, car on observe toujours sur le terrain une combinaison de ces deux stratégies. La validité de cette proposition doit être confirmée par des études complémentaires (surtout par des études quantitatives portant sur un échantillon beaucoup plus important).

1.6. Proposition d'une série de modèles conceptuels adaptés

Dans la présentation de la « Grounded Theory », nous avons proposé des modèles conceptuels concernant la relation entre compétences-clés, ressources, facteurs environnementaux, stratégie opérationnelle, avantage concurrentiel et performance. Ces modèles se limitent aux seuls facteurs que nous avons pu dégager à partir des données primaires.

Ceci permet aux modèles proposés d'être plus compréhensibles et opérationnels par une sélection des dimensions utiles à l'élaboration du modèle.

1.7. Mise en évidence de l'impact des facteurs environnementaux sur la stratégie opérationnelle choisie et sur la performance de la filiale étrangère d'enseigne internationale

L'approche RBV et « capacités dynamiques », devenue dominante dans la recherche concernant l'explication des performances de la firme, laisse moins de place aux facteurs environnementaux. Selon cette approche, ce sont les facteurs internes qui expliquent dans une large mesure la performance de la firme. Cette prédominance des facteurs internes résulte d'études réalisées dans le domaine industriel ; cependant, les répondants de notre recherche empirique soulignent, pour leur part, l'impact des facteurs environnementaux sur leurs choix stratégiques et sur les performances de leur filiale (figure 7.11). Cette particularité du domaine de l'internationalisation de la distribution peut être expliquée par les caractéristiques spécifiques du secteur. En effet, la distribution est un métier dépendant du contexte environnemental et particulièrement sensible aux changements qui l'affectent. L'impact des facteurs environnementaux est évidemment plus important sur la firme de distribution que sur la firme industrielle, c'est pourquoi un nombre croissant de chercheurs choisissent la théorie institutionnelle¹⁰⁷ et la théorie du réseau¹⁰⁸ pour expliquer les phénomènes d'internationalisation de la distribution en soulignant l'aspect socioculturel dynamique de ce domaine (Bianchi et Arnold, 2004; Currah et Wrigley, 2004).

¹⁰⁷ La théorie institutionnelle est une perspective théorique qui se concentre sur la conformité organisationnelle à la norme économique et sociale (DiMaggio et Powell, 1983; Scott et Meyer, 1983). La théorie institutionnelle suggère que chaque pays présente une série de normes institutionnelles auxquelles les distributeurs doivent se conformer (Mayer et Rowan, 1977). Ces normes sont décrites comme les normes institutionnelles de la distribution et les variations de ces normes travers à différents pays sont attribuées à leur histoire, leur culture et leur économie. L'approche institutionnelle suggère que l'internationalisation est réussie quand les distributeurs adaptent leurs pratiques et structures aux normes institutionnelles locales (Bianchi et Arnold, 2004).

¹⁰⁸ Selon la théorie du réseau, la firme est considérée comme une construction socio-spatiale au sein de laquelle les acteurs sont liés par des relations d'intra-firme, d'inter-firme et d'extra-firme. En ce sens, la firme peut être perçue comme une entité vivante. Les facteurs environnementaux et la capacité d'apprentissage et d'adaptation deviennent particulièrement cruciaux pour le succès de la firme (Currah et Wrigley, 2004).

1.8. La « Grounded Theory » : une méthode pertinente pour la recherche des compétences-clés

Si la méthode « Grounded Theory » a été appliquée par de nombreux chercheurs dans le domaine du Marketing et de la stratégie, notre travail est le premier à utiliser cette méthode pour conceptualiser les compétences-clés du distributeur international. L'analyse des données, a montré que cette méthode permet de comprendre en profondeur le concept des compétences-clés dans une perspective holistique, dynamique et interactive.

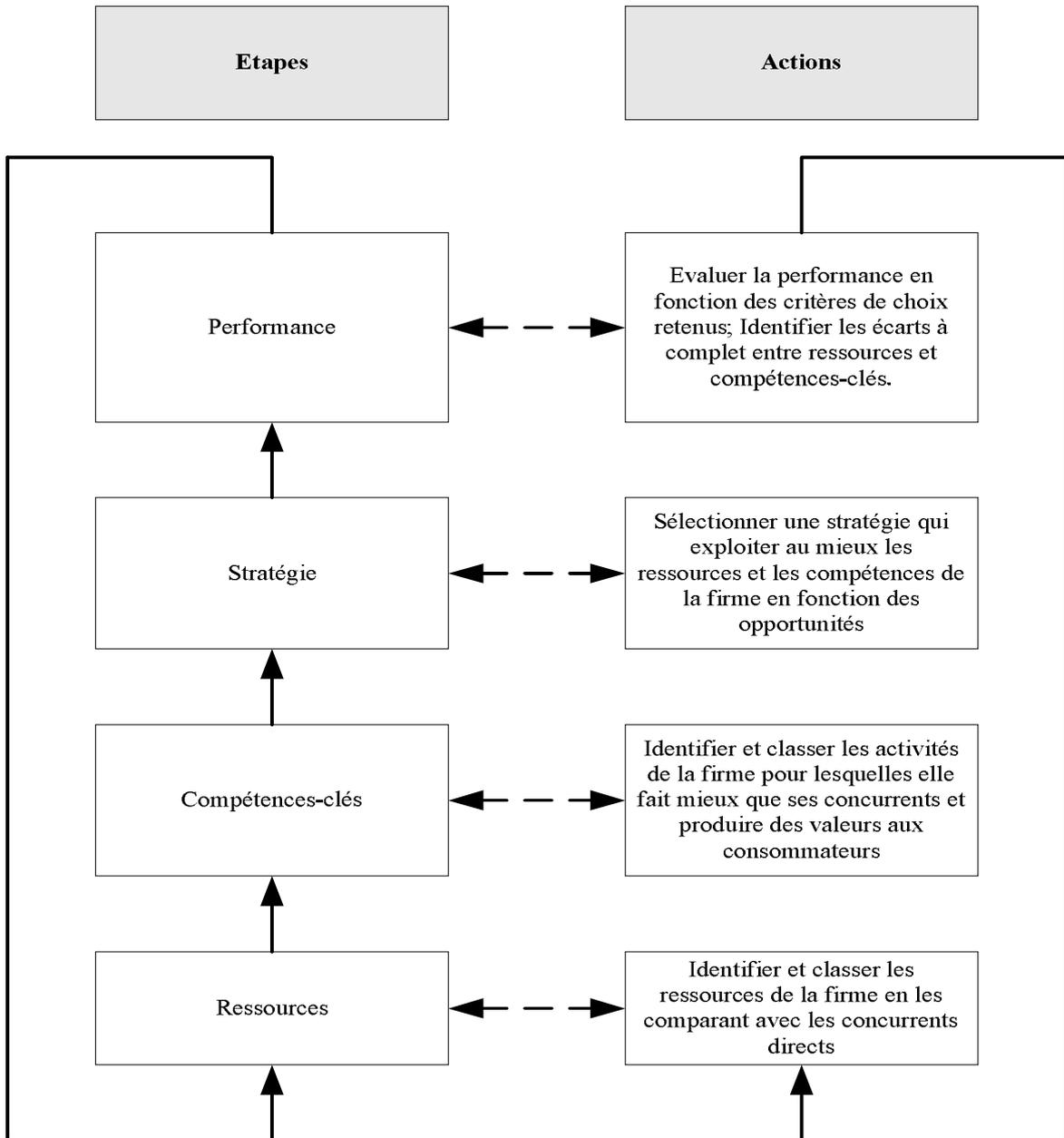
L'analyse des contextes et de la structure des discours des répondants, dans le cadre de la « Grounded Theory », nous a conduit à nous interroger sur le « comment » les compétences-clés influencent la stratégie choisie et la performance, plutôt que de sur le « pourquoi » de cette influence.

SECTION 2- IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

2.1. Un cadre d'analyse des stratégies opérationnelles de la filiale étrangère d'enseigne internationale

Notre étude empirique confirme que le cadre d'analyse des stratégies conçu à partir de l'approche SCP, RBV et « Capacités dynamiques » est également valide dans le domaine de l'internationalisation de la distribution. Notre travail fournit ainsi aux dirigeants d'enseignes internationales un cadre pratique, leur permettant d'analyser leurs ressources et leurs compétences, de sélectionner parmi celles-ci les compétences-clés à la base d'un avantage concurrentiel et de fixer en conséquence des priorités stratégiques susceptibles d'avoir un impact positif sur leurs performances (figure 8.4).

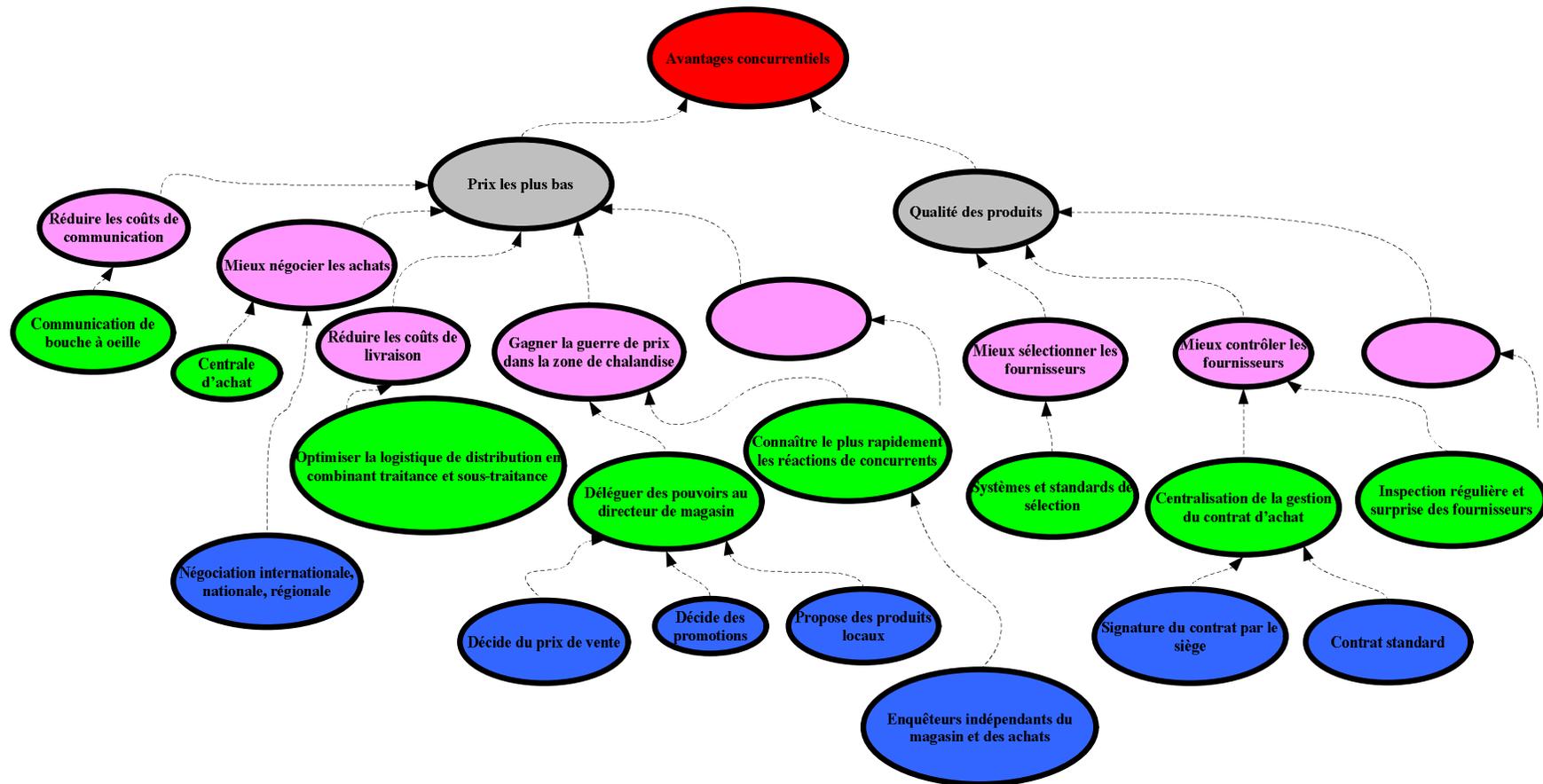
Figure 8.4 Un cadre pratique d'analyse des stratégies de filiales d'enseigne internationale



2.2. Un outil de diagnostic des compétences-clés de filiale d'enseigne internationale

Le cadre d'analyse des stratégies exposé précédemment met en évidence la nécessité d'un diagnostic des compétences-clés comme étape nécessaire à l'élaboration de stratégies opérationnelles. En réalité, il s'agit d'une étape dont la réalisation est délicate, en raison du peu d'outils pratiques disponibles. Notre travail a permis de mettre en évidence la pertinence d'une identification des compétences-clés de la firme, à partir de l'observation des activités créatrices de valeur perçues par les consommateurs et qui lui permettent de faire mieux que ses concurrents directs. L'outil de diagnostic proposé peut être illustré par la cartographie des activités de la firme (figure 8.5).

Figure 8.5 Exemple de cartographie des activités d'une filiale d'enseigne internationale en Chine¹⁰⁹



¹⁰⁹ Cette figure concerne un extrait d'une cartographie complète tracée à partir de l'analyse du discours d'un dirigeant d'AUCHAN en Chine. Le logiciel « Atlas.ti » nous permet de sélectionner systématiquement les verbatims correspondant aux activités de l'enseigne, ainsi que les relations entre ces activités retenues par les chercheurs assistés par le logiciel.

Cette cartographie des activités, dessinée par un observateur externe, pourra être réalisée de manière plus aisée et plus fiable en interne.

2.3.Recommandations concernant les choix stratégiques de la filiale d’enseigne internationale

Les résultats de notre recherche qui établissent des liens entre les activités concrètes de la firme, la stratégie et la performance, permettent d’énoncer certaines recommandations pratiques aux dirigeants concernés en matière de choix stratégiques et d’amélioration de performance de filiale étrangère d’enseigne internationale.

Par exemple, après avoir identifié les compétences-clés et les ressources de leur filiale en Chine, les dirigeants d’Auchan peuvent s’orienter vers une stratégie compétitive par les prix, car leur filiale possède des capacités de réduction ou d’optimisation de différents types de coûts (de communication, d’achat, de livraison). Ils peuvent se mettre en position de gagner la guerre des prix, dans la zone de chalandise, en déléguant certains pouvoirs aux directeurs de magasin, comme celui de fixer les prix par rapport à la concurrence locale.

Au-delà, les dirigeants locaux d’Auchan peuvent s’inspirer de notre cadre d’analyse en matière de développement de compétences-clés de la filiale, en rapport avec la stratégie choisie et les objectifs de performances retenus. Par exemple, ils peuvent améliorer la capacité de leur filiale à réduire ses coûts en centralisant l’accès aux sources de financement, en abaissant leur coûts d’achat (par une sélection des fournisseurs locaux et par le développement des marques de distributeur) et enfin, en contrôlant mieux leurs coûts d’exploitation par des audits réguliers du point de vente. Comme nous le rappelons ci après, c’est par une combinaison architecturale de ces différents leviers que l’enseigne peut développer un avantage concurrentiel durable.

2.4. Le développement des compétences architecturales de l'enseigne

Notre recherche nous a permis de constater que les compétences architecturales du distributeur jouent un rôle décisif dans l'acquisition et le développement d'un avantage concurrentiel durable.

L'analyse des données primaires montre que les compétences architecturales peuvent se développer autour d'une double dimension (tableau 6.2) : un processus d'intégration à l'échelle internationale, nationale ou régionale et un processus d'innovation dans le pays d'accueil. Dans chacune de ces dimensions il existe plusieurs sous-dimensions qui sont autant d'axes de travail pour la filiale.

L'exemple des enseignes internationales en Chine illustre ce propos. Par exemple, le groupe ou le dirigeant local peut décider d'investir, soit dans la création d'une centrale d'achat pour développer les capacités de négociation avec les fournisseurs locaux, soit dans la création d'une plateforme virtuelle du groupe pour faciliter le partage des connaissances organisationnelles, soit encore dans l'harmonisation de la communication pour favoriser une identification internationale de l'image d'enseigne, etc. De plus, les filiales étrangères jouent souvent un rôle primordial dans le processus d'innovation du groupe ou de l'enseigne internationale, dans la mesure où elles peuvent servir de banc d'essai à la création ou au test de nouveaux concepts dans un environnement différent, ces tests étant ensuite généralisés au niveau des autres pays de la région ou du groupe dans son ensemble.

2.5. Adaptation de certaines composantes opérationnelles au pays d'accueil

Notre étude montre que l'impact des facteurs environnementaux sur la stratégie choisie et la performance de la filiale du distributeur international est significatif. Ceci implique que le distributeur international doit former les dirigeants et cadres concernés à la

dimension interculturelle de l'implantation d'une filiale, par une écoute particulièrement attentive et organisée des consommateurs, des fournisseurs et de l'ensemble des partenaires locaux.

La difficulté est de modifier les éléments du mix distributeur ou les pratiques d'enseigne, tout en maintenant la cohérence du concept d'enseigne et son avantage concurrentiel. Notre étude montre que le soin apporté au développement des compétences-clés de la filiale d'enseigne peut permettre de réduire l'effet négatif des modifications retenues par rapport au concept initial.

De plus, notre recherche confirme l'importance du choix du partenaire local et du recrutement des managers locaux pour une adaptation plus rapide et moins coûteuse de l'enseigne à l'environnement local, sous réserve que ces partenaires et collaborateurs soient eux-mêmes formés au concept et à la culture d'entreprise de la société mère.

2.6. Spécificité de la compétition et de l'environnement dans la distribution en Chine

Notre étude a identifié les facteurs environnementaux les plus saillants dans la distribution chinoise en rapide évolution.

Les facteurs principaux, le contexte local ainsi que les conséquences pour les distributeurs internationaux en Chine sont présentés dans le tableau ci après (tableau 8.2). Une bonne connaissance de ce contexte peut faciliter l'implantation des distributeurs internationaux en Chine.

Tableau 8.2 Impact des facteurs environnementaux sur l'action des distributeurs

Facteurs	Constat	Implications	Actions des distributeurs
Conditions géographiques et économiques locales	Territoire immense ; Développement économique déséquilibré, notamment entre l'Est et l'Ouest ; Grandes différences culturelles entre régions, notamment entre les régions du Nord et du Sud.	Existence de plusieurs sous-marchés, chaque sous-marché ayant la taille d'un pays européen.	Adaptation des composantes opérationnelles non seulement au pays, mais aussi à la région; « Reengineering » de la filiale en divisant le territoire en 4 ou 5 zones ; Décentralisation d'une part importante des décisions du siège aux directeurs de zone.
Caractéristiques des consommateurs locaux	Faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs dans la plupart des régions ; Inexpérience des consommateurs de certaines formes de vente et catégories de produits ; Voitures privées peu équipées ; Préférence aux produits d'alimentation frais et vivants ; Grandes différences de goût et d'habitudes des consommateurs entre régions ; Classe moyenne sensible à la marque ; Dispersion géographique, Instabilité et immaturité de la clientèle haut de gamme.	Sensibilité au prix ; Fréquence d'achat élevée ; Panier moyen faible ; Concurrence du marché traditionnel ; Clients cibles de produit de luxe fragmentés et instables.	Croissance de la concurrence par le prix ; Offre de services supplémentaires (par exemple formation aux clients dans le domaine cosmétique ; livraison gratuite ; navette gratuite) ; Innovation du concept de vente (par exemple rayon de poissons vivants) ; Offre de produits locaux ; Possibilités d'implantation limitées en centre ville ; Développement de la vente en ligne pour les produits haut de gamme.
Structure de la distribution locale	Certaines industries sont fragmentées; Distribution traditionnelle encore dominante ; Faibles capacités logistique et manque de fiabilité des fournisseurs locaux en termes de qualité, surtout les PME ; Imitation rapide et forte par les distributeurs locaux ; Intensité de la concurrence.	Manque de fournisseurs nationaux ; Intégration difficile des flux de marchandises; Risque d'imitation élevé et guerre des prix.	Application de nouvelles méthodes d'achat ; Combinaison de différents modes de logistique ; Adaptation du concept d'enseigne; Accélération de l'introduction des innovations ; Choix de stratégie hybride prix et différenciation; Pression du temps relative aux stratégies d'entrée en fonction du secteur d'activité dans la distribution.
Infrastructures locales	Faiblesse des infrastructures de communication entre les différentes provinces; Emplacements chers et peu disponibles dans les grandes villes ; Coût de la main d'œuvre compétitif.	Intégration des flux de marchandises difficile ; surcoût des investissements en centre ville.	Combinaison de différents mode de logistique ; Poids croissant des investissements en Chine ; Collaboration avec d'autres enseignes pour développer des centres commerciaux; Accroissement de l'offre de service avec plus de personnel en magasin.

SECTION 3- LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Malgré les efforts pour éviter les biais et distorsions tout au long de cette recherche, un certain nombre de limites apparaissent quant à la méthode retenue, au choix des informateurs-clés et à l'interprétation des résultats. Après les avoir analysés nous présenterons quelques pistes de recherches futures.

3.1. Limites liées au contexte et question de recherche

Bien qu'ayant noté la pertinence du marché chinois, au chapitre 4, comme champ d'étude pour la problématique et l'objectif de notre recherche, il nous paraît souhaitable de tester la validité externe de nos modèles conceptuels dans d'autres pays émergents. Ce travail permettra de généraliser les résultats de notre recherche.

En d'autres termes, la capacité dynamique de la firme à développer et à modifier ses compétences-clés est une source de maintien de l'avantage concurrentiel à long terme, dans un environnement en évolution rapide. Elle nécessite, pour ce faire, d'approfondir la dynamique des compétences-clés en utilisant des méthodes d'étude longitudinales.

Par ailleurs, nous avons constaté que les compétences architecturales sont pour le distributeur plus importantes que ses compétences de base. A partir de cette étape initiale, il conviendrait d'approfondir le mécanisme de combinaison des compétences de base et l'obtention d'une cohérence d'ensemble. Par ailleurs, la relation entre innovation et compétences-clés de la distribution restent encore à approfondir.

3.2. Limites liées à la méthodologie retenue

Comme nous l'avons souligné dans la partie des apports théoriques et méthodologiques, notre recherche se concentre plutôt sur la conceptualisation des compétences-clés dans la distribution internationale que sur leur mesure. En fait, notre travail a proposé des items pour décrire chaque catégorie de concept qui ne constituent pas des échelles de mesure des compétences-clés.

Pour construire des échelles de mesure valides des compétences-clés, des recherches complémentaires sont nécessaires (par exemple une analyse factorielle exploratoire pour supprimer des items impertinents et une analyse factorielle confirmatoire pour valider le résultat de l'analyse factorielle exploratoire). De plus, une étude quantitative permettant de tester le modèle conceptuel général de notre recherche serait souhaitable.

Une autre limite liée à notre choix méthodologique tient au fait que la validité de la « Grounded Theory » est fortement déterminée par la sensibilité théorique des chercheurs (Glaser, 1978). Il n'y a pas de recette mécanique et magique. En fait, le logiciel appliqué apporte une aide au chercheur dans la gestion des données, allège le travail de mise en forme des résultats d'analyse, etc., mais l'identification des concepts et des liens entre ces concepts dans le contexte de la recherche sont toujours le fait des chercheurs eux-mêmes. En conséquence, la constitution d'équipes de recherche travaillant sur le même sujet, ou le même terrain, représente une voie d'investigation future. Celle-ci sera certainement enrichie en croisant les approches de plusieurs chercheurs.

3.3. Limites liées aux choix des informateurs-clés

Notre recherche s'appuie sur un unique informateur-clé dans chaque filiale d'enseigne internationale (sauf chez CARREFOUR, SEPHORA). Or, le recueil de points de vue de différents répondants occupant différentes fonctions dans la même filiale consoliderait certainement notre étude. Comme nous ne pouvons pas éliminer ce biais potentiel en

raison du temps et des financements disponibles, de futures recherches permettraient d'accroître la diversité des points de vue sur une même filiale.

Enfin, les données recueillies dans notre recherche sont basées sur la perception et le déclaratif des dirigeants pour estimer les points forts de leur firme. L'adjonction d'interviews de concurrents et de consommateur permettrait de contrôler l'information recueillie. Une recherche additionnelle permettrait d'examiner les écarts de perception entre ces trois parties.

Au total, la recherche sur les compétences-clés de la filiale internationale d'enseigne étant nouvelle, elle demeure largement au stade exploratoire. Elle ouvre la voie à d'autres travaux qualitatifs et quantitatifs sur une échelle plus large et des moyens plus importants.

ANNEXE

Annexe 1 : Un exemple du guide d'entretien

1. Présentation de l'interview

Avant tout, merci beaucoup d'avoir accepté cette interview qui durera environ (...) ainsi que de votre participation à notre recherche. Je suis étudiante en doctorat à l'université de Paris XII en France. L'objectif de ma recherche est de comprendre les facteurs clés de succès des filiales des distributeurs internationaux en Chine.

2. On centrera l'interview autour des questions suivantes

- Quels sont selon vous les points les plus importants de la compétition dans la distribution en Chine ?
Relances : Attente et pouvoir d'achat des consommateurs locaux ; Infrastructures logistiques ; structure de la distribution ; rôle des pouvoirs publics, évaluation des principaux concurrents de votre domaine d'activité
 - Parmi les points que vous m'avez indiqués, lesquels sont les plus significatifs dans votre domaine d'activité ?
 - *(Selon la réponse)* Face à vos concurrents les plus importants, quels sont vos points forts ou avantages compétitifs les plus importants ?
Relance sur quels points ? : votre concept d'enseigne différencié, vos marques propres, votre organisation, votre logistique et votre gestion des flux, vos relations fournisseurs et clients ? , vos emplacements ... autres
 - Quels sont vos points faibles
Relance sur les mêmes points
 - Par quelles méthodes identifiez-vous les besoins et attentes de consommateurs chinois ?
 - Comment intégrer vous ces besoins dans votre organisation et dans vos activités ?
 - En quoi apportez-vous des solutions originales aux consommateurs chinois ?
 - Quels sont les éléments internationaux de votre enseigne qui doivent être respectés impérativement en Chine ?
Relances (positionnement, architecture, merchandising offre commerciale, engagements consommateurs ...)
 - Sur quelles composantes de l'enseigne pouvez-vous vous adapter aux spécificités du marché chinois ?
Relance : par exemple ?
- F
- Pouvez-vous hiérarchiser les principaux axes stratégiques de votre enseigne à partir des indicateurs suivants:
 - Forte différenciation perçue
 - Services personnalisés
 - Rotation des stocks rapide
 - Marges élevées versus marges basses
 - Concepts peu comparables (préciser en quoi)
 - CA/référence élevé...
 - Prix très bas
 - Action sur les composantes des coûts (coût de personnel, investissements structurels, coût de fonctionnement commercial, autres ...)

Phase d'approfondissement

(Dans cette phase, nous essayons de tirer des enseignements des expériences actuelles et passées de participant. Selon les réponses de participant à propos des points forts et des apports spécifiques

aux consommateurs par son enseigne chinoise, nous posons des questions par la façon suivante, par exemple)

« Tout à l'heure vous avez dit que votre enseigne en Chine se distingue avec vos concurrents sur vos offres différents. Pouvez-vous citer un concept, un service ou un produit que votre enseigne a récemment développé ? Est-ce l'adaptation d'un concept, d'un produit, ou d'un service existant, ou quelque chose d'entièrement nouveau? Veuillez m'indiquer les activités que votre enseigne a développé autour de ce concept, produit ou service ? »

Mesure la performance

Pouvez-vous m'aider à répondre aux questions ci-dessous ? *(Nous promettons de préserver le caractère confidentiel des données recueillies à toutes les sociétés interviewées.)*

- CA de votre enseigne chinoise des trois dernières années
- Évolution du nombre de magasin de votre enseigne chinoise de trois années dernières
- Évolution de la rotation des stocks (environ ---- jours) des trois années dernières
- A partir de quelle année avez-vous atteint le point mort de l'enseigne
- Le retour sur investissement dégagé par votre enseigne en Chine est-il inférieur, équivalent ou supérieur à votre société mère ?

3. Informations concernant votre société

- Pouvez-vous nous aider à compléter les informations à propos de votre groupe ?
 - CA et nombre d'employés de l'année dernière
 - Secteur d'activités (*alimentation, non-alimentation ou mixe*)
 - Format et concept d'enseigne
 - Niveau du contrôle du groupe sur la filiale (*centralisée dans la maison mère ou déléguée à la filiale chinoise*)
 - Structure du capital du groupe (*cotée en bourse ou non cotée?*)
 - Mode d'entrée en Chine (*filiale commune, franchise, investissement direct ou rachat*)
 - Année d'entrée en Chine
 - Phase d'entrée (*croissance ou repositionnement*)
 - Pays d'origine
- Voulez-vous parler un peu vous-même ?
 - Age, parcours professionnel ...

Nous vous remercions sincèrement votre contribution.

Vous recevrez un résumé du rapport lorsque nous faisons la collecte et l'analyse des données. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter.

Annexe 2 Détail des analyses de la stratégie d'adaptation ou de standardisation choisie par la filiale d'enseigne internationale en Chine

1) La partie concernée du questionnaire :

Partie IV Niveau d'adaptation ou standardisation de la stratégie opérationnelle de l'enseigne sur le marché chinois

Merci de bien vouloir nous indiquer de différence entre les politiques opérationnelles appliquées dans le pays d'origine de votre firme et celles pratiquées en Chine sur les items ci-dessous (1 : Complètement similaire... 7 : Complètement différent1

Code	Question	1	2	3	4	5	6	7
PA	Les politiques d'assortiment	<input type="checkbox"/>						
PM	Les politiques de qualité des marchandises	<input type="checkbox"/>						
PPri	Les politiques de prix	<input type="checkbox"/>						
PS	Les politiques de service	<input type="checkbox"/>						
M	Le merchandising	<input type="checkbox"/>						
A	L'atmosphère	<input type="checkbox"/>						
PC	Les politiques de couverture du territoire	<input type="checkbox"/>						
PL	Les politiques de localisation des points de vente	<input type="checkbox"/>						
PPu	La politique de publicité	<input type="checkbox"/>						
PPro	La politique de promotion	<input type="checkbox"/>						
PV	Les profils des vendeurs	<input type="checkbox"/>						
FV	La formation des vendeurs	<input type="checkbox"/>						
SR	Le système de rémunération des vendeurs	<input type="checkbox"/>						

2) Les données brutes à propos des filiales interviewées dans notre étude

Enseigne	PA	PM	PPri	PS	M	A	PC	PL	PPu	PPro	PV	FV	SR
7-ELEVEN	3	1	3	1	1	1	5	1	1	1	4	1	2
AUCHAN	3	2	4	2	4	4	2	2	2	4	2	1	1
B&Q	5	1	2	2	5	2	5	6	6	6	2	2	4
CARREFOUR	6	3	7	5	4	5	5	6	6	6	6	5	5
DECATHLON	1	1	3	1	3	2	5	3	6	4	1	1	1
DICOS	6	1	6	2	2	5	6	3	6	6	5	3	3
ESPRIT	5	2	5	7	5	6	5	1	5	6	3	2	6
ETAM	3	3	3	3	1	3	2	3	4	4	5	4	5
IKEA	2	2	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	5
LANE CRAWFORD	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2
LOTUS	5	5	5	5	4	4	5	6	4	4	4	4	4
METRO	1	1	6	6	1	1	4	1	1	1	5	5	6
MONTAGUT	7	5	7	5	5	5	7	7	7	7	7	3	7
PARKSON	5	1	1	1	2	2	2	5	5	5	1	1	3
SEPHORA	4	2	1	5	4	5	1	2	2	5	1	1	1
WALMART	5	4	5	4	2	2	3	3	4	4	2	2	2
WATSONS	1	1	7	4	4	4	4	4	7	7	5	5	7
ZARA	2	1	2	2	2	3	6	2	4	5	1	1	3

BIBLIOGRAPHIE

A

- AABY, N. E. ET SLATER, S. F. (1989). MANAGERIAL INFLUENCES ON EXPORT PERFORMANCE: A REVIEW OF THE EMPIRICAL LITERATURE, 1978-88. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 6(4), 53-68.
- ABDELMAJID, A. ET SITZ, L. (2007). EMERGENCE ET STRUCTURATION DES COMMUNAUTÉS DE MARQUE EN LIGNE. *DECISIONS MARKETING*, 46(AVRIL-JUIN), 63-75.
- ACCENTURE. (2005). *INDICATEURS ET TENDANCES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION INTERNATIONALE: ACCENTURE RESEARCH ANALYSIS*.
- ALASHBAN, A., HAYES, L., ZINKHAM, G. ET BALAZS, A. (2002). INTERNATIONAL BRAND-NAME STANDARDIZATION/ADAPTATION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, 10(3), 22-48.
- ALEXANDER, N. (1990). RETAILERS AND INTERNATIONAL MARKETS: MOTIVES FOR EXPANSION. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 7(4), 75-85.
- ALEXANDER, N. (1997). *INTERNATIONAL RETAILING*. OXFORD, UK: BLACKWELL BUSINESS.
- ALEXANDER, N. ET MAYER, H. (2000). THE RETAIL INTERNATIONALISATION PROCESS. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 17(4), 334-353.
- ALEXANDER, N. ET MYERS, H. (1999). EUROPEAN RETAIL EXPANSION IN SOUTH EAST ASIA. *EUROPEAN BUSINESS REVIEW*, 9(2), 91-104.
- AMIT, R. ET SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 14(1), 33-46.
- ANDERSON, J. C. ET NARUS, J. A. (1990). A MODEL OF DISTRIBUTOR FIRM AND MANUFACTURER FIRM WORKING PARTNERSHIP. *JOURNAL OF MARKETING*, 54(JANUARY), 42-58.
- ANDREWS, K. (1987). *THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY (3RD ED.)*. HOMEWOOD, IL: DOW JONES-IRWIN.
- ANDREWS, K. R. (1980). *THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY*. HOMEWOOD, III.: IRWIN.
- ANSOFF, I. (1965). *CORPORATE STRATEGY*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- ANSOFF, I. (1976). MANAGING STRATEGIC SURPRISE BY RESPONSE TO WEAK SIGNALS. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 18(2), 21-33.
- AOKI, M. (1990). THE PARTICIPATORY GENERATION OF INFORMATION RENTS AND THE THEORY OF THE FIRM. IN M. AOKI, B. GUSTAFSSON ETO. E. WILLIAMSON (EDS.), *THE FIRM AS A NEXUS OF TREATIES* (PP. 26-52). LONDON: SAGE.
- ARGYRIS, C. ET SCHÖN, K. A. (1978). *ORGANIZATIONAL LEARNING: A THEORY OF ACTION PERSPECTIVE*. READING MA: ADDISON-WESLEY.
- ARNDT, J. (1983). THE POLITICAL ECONOMY PARADIGME: FOUNDATION FOR THEORY BUILDING IN MARKETING. *JOURNAL OF MARKETING*, 47(FALL), 44-54.
- ARNOLD, S. J., KOZINETS, R. V. ET HANDELMAN, J. M. (2001). HOMETOWN IDEOLOGY AND RETAILER LEGITIMATION: THE INSTITUTIONAL SEMIOTICS OF WAL-MART FLYERS. *JOURNAL OF RETAILING*, 77(2), 243-271.
- ARNOULD, E. J. ET WALLENDORF, M. (1994). MARKET-ORIENTED ETHNOGRAPHY: INTERPRETATION BUILDING AND MARKETING STRATEGY FORMULATION. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 31(NOVEMBER), 484-504.
- ARROW, K. (1962). THE IMPLICATIONS OF LEARNING-BY-DOING. *REVIEW OF ECONOMICS & STATISTICS*, 29, 166-170.
- ATTALI, J. (1991). 1492. PARIS: FAYARD.
- AULAKH, P. S., KOTABE, M. ET TEEGEN, H. (2000). EXPORT STRATEGIES AND

PERFORMANCE OF FIRMS FROM EMERGING ECONOMIES: EVIDENCE FROM BRAZIL, CHILE, AND MEXICO. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, **43**(3), 342-361.

B

- BAIN, J. S. (1948). PRICE AND PRODUCTION POLICIES. IN H. S. ELLIS (ED.), *A SURVEY OF CONTEMPORARY ECONOMICS* (PP. 129-173). HOMEWOOD: IRWIN.
- BAIN, J. S. (1950). WORKABLE COMPETITION IN OLIGOPOLY: THEORETICAL CONSIDERATIONS AND SOME EMPIRICAL EVIDENCE. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, **40**, 35-47.
- BAIN, J. S. (1951). RELATION OF PROFIT RATE TO INDUSTRY CONCENTRATION: AMERICAN MANUFACTURING, 1936-1940. *QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS*, **65**, 293-324.
- BAIN, J. S. (1954). ECONOMIES OF SCALE, CONCENTRATION, AND THE CONDITION OF ENTRY IN TWENTY MANUFACTURING INDUSTRIES. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, **44**, 15-39.
- BAIN, J. S. (1956). *BARRIERS TO NEW COMPETITION*. CAMBRIDGE: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- BAIN, J. S. (1968). *INDUSTRIAL ORGANIZATION*. NEW YORK: WILEY.
- BARNARD, C. I. (1968). *THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE*. CAMBRIDGE MASS: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- BARNEY, J. (1991). FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, **17**(1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (1985). INFORMATION COST AND THE GOVERNANCE OF ECONOMIC TRANSACTIONS. IN R. D. NACAMALLI ET A. RUGIADINI (EDS.), *ORGANIZATIONS AND MARKETS* (PP. 347-372). MILAN: SOCIETA EDITRICE IT MILANO.
- BARNEY, J. B. (1986A). ORGANIZATIONAL CULTURE: CAN IT BE A SOURCE OF SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE? *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, **11**, 656-665.
- BARNEY, J. B. (1986B). STRATEGIC FACTOR MARKETS: EXPECTATIONS, LUCK, AND BUSINESS STRATEGY. *MANAGEMENT SCIENCE*, **42**, 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1986C). TYPES OF COMPETITION AND THE THEORY OF STRATEGY: TOWARD AN INTEGRATIVE FRAMEWORK. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, **11**(4), 791.
- BARNEY, J. B., SPENDER, J. C. ET REVE, T. (1994). IN C.-B. BROMLEY (ED.), *CRAFOORD LECTURES*. LUND, SWEDEN: U.K. AND LUND UNIVERSITY PRESS.
- BARRY, C. A. (1998). CHOOSING QUALITATIVE DATA ANALYSIS SOFTWARE: ATLAS/TI AND NUDIST COMPARED, *SOCIOLOGICAL RESEARCH ONLINE* (VOL. 3): [HTTP://WWW.SOCRESONLINE.ORG.UK/SOCRESONLINE/3/3/4.HTML](http://www.socresonline.org.uk/socresonline/3/3/4.html).
- BARTLETT, C. ET GHOSHAL, S. (1986). TAP YOUR SUBSIDIARIES FOR GLOBAL REACH. *HARVARD BUSINESS REVIEW*(64), 87-94.
- BENOUN, M. ET HÉLIÈS-HASSID, M.-L. (2003). *DISTRIBUTION ACTEURS ET STRATÉGIES*. PARIS: ECONOMICA.
- BERNARD, D. (2002). *CONFERENCE AT THE ANNUAL LA ROCHELLE COLLOQUIUM*, FRANCE.
- BERRY, L. L. ET PARASURAMAN, A. (1991). *MARKETING SERVICE*. NEW YORK THE FREE PRESS.
- BETANCOURT, R. ET GAUTSCHI, D. (1990). DEMAND COMPLEMENTARITIES, HOUSEHOLD PRODUCTION AND RETAIL ASSORTMENTS. *MARKETING SCIENCE*, **9**(SPRING), 146-161.
- BHARADWAJ, S. G., VARADARAJAN, P. R. ET FAHY, J. (1993). SUSTAINABLE

- COMPETITIVE ADVANTAGE IN SERVICE INDUSTRIES: A CONCEPTUAL MODEL AND RESEARCH PROPOSITIONS. *JOURNAL OF MARKETING*, 57(4), 83-99.
- BIANCHI, C. C. ET ARNOLD, S. J. (2004). AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE ON RETAIL INTERNATIONALIZATION SUCCESS: HOME DEPOT IN CHILE. *INT. REV. OF RETAIL, DISTRIBUTION AND CONSUMER RESEARCH*, 14(2), 149-169.
- BLANCHET, A. (2000). INTERVIEWER. IN A. BLANCHET, R. GHIGLIONE, J. MASSONNAT ETA. TROGNON (EDS.), *LES TECHNIQUES D'ENQUÊTES EN SCIENCES SOCIALES* (PP. 81-126). PARIS: DUNOD.
- BLAU, P. M. ET SCOTT, W. R. (1962). *FORMAL ORGANIZATIONS*. SAN FRANCISCO: CHANDLER.
- BLOCH, A. ET MANCEAU, D. (2000). *DE L'IDÉE AU MARCHÉ*: VUIBERT.
- BODDEWYN, J., SOEHL, R. ET PICARD, J. (1986). STANDARDIZATION IN INTERNATIONAL MARKETING: IS TED LEVITT IN FACT RIGHT? *BUSINESS HORIZONS*, 29(NOVEMBER/DECEMBER), 69-75.
- BONOMA, T. V. ET CLARK, B. H. (1988). *MARKETING PERFORMANCE ASSESSMENT* BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., STANK, T. P. ET KELLER, S. B. (2000). HOW SUPPLY CHAIN COMPETENCY LEADS TO BUSINESS SUCCESS. *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT REVIEW*, 4(4), 70-78.
- BRADACH, J. L. ET ECCCKES, R. G. (1989). PRICE, AUTHORITY, AND TRUST: FROM IDEAL TYPES TO PLURAL FORMS. *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, 15, 97-118.
- BREWER, W. F. (1986). WHAT IS AUTOBIOGRAPHICAL MEMORY? IN D. C. RUBIN (ED.), *AUTOBIOGRAPHICAL MEMORY* (PP. 25-49). CAMBRIDGE, UK: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- BROWN, A. (1998). *ORGANISATIONAL CULTURE*: PRENTICE HALL.
- BROWN, J. S. ET DUGUID, P. (1991). ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMMUNITIES-OF-PRACTICE:TOWARD A UNIFIED VIEW OF WORKING, LEARNING, AND INNOVATION, *ORGANIZATION SCIENCE*, 2(1), 40-57.
- BROWN, J. S. ET DUGUID, P. (2000). BALANCING ACT: HOW TO CAPTURE KNOWLEDGE WITHOUT KILLING IT. *HARVARD BUSINESS REVIEW*(78), 73-80.
- BROWN, S. ET BURT, S. (1992). RETAIL MARKETING: INTERNATIONAL PERSPECTIVES-INTRODUCTION. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 26(8), 5-24.
- BUCKLIN, L. P. (1972). *COMPETITION AND EVOLUTION IN THE DISTRIBUTION TRADES*. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE HALL.
- BUCKLIN, L. P. ET SENGUPTA, S. (1993). ORGANIZING SUCESSFUL CO-MARKETING ALLIANCES. *JOURNAL OF MARKETING*, 57(APRIL), 32-46.
- BURT, S. (1986). THE CARREFOUR GROUP- THE FIRST 25 YEARS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAILING*, 1(3), 54-78.
- BURT, S. (1989). TRENDS AND MANAGEMENT: ISSUES IN EUROPEAN RETAILING. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAILING*, 4(4), 1-97.
- BURT, S. ET CARRALERO-ENCINAS, J. (2000). THE ROLE OF STORE IMAGE IN RETAIL INTERNATIONALISATION. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 17(4), 433-451.
- BURT, S., DAWSON, J. ET SPARKS, L. (2003). FAILURE IN INTERNATIONAL RETAILING: RESEARCH PROPOSITIONS. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 13(4), 355-373.
- BURT, S., MELLAHI, K., JACKSON, T. P. ET SPARKS, L. (2002). RETAIL INTERNATIONALIZATION AND RETAIL FAILURE:ISSUES FROM THE CASE OF MARKS AND SPENCER. *THE INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION AND CONSUMER RESEARCH*, 12(2), 191-219.

C

- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., SCHMIDT, J. B. ET SHIN, G.-C. (2004). INTERNATIONALIZATION AND THE DYNAMICS OF PRODUCT ADAPTATION- AN

- EMPIRICAL INVESTIGATION. *PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 21, 185-198.
- CALANTONE, R. J., KIM, D., SCHMIDT, J. B. ET CAVUSGIL, S. T. (2006). THE INFLUENCE OF INTERNAL AND EXTERNAL FIRM FACTORS ON INTERNATIONAL PRODUCT ADAPTATION STRATEGY AND EXPORT PERFORMANCE: A THREE-COUNTRY COMPARISON. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 59(2), 176-185.
- CALANTONE, R. J., SCHMIDT, J. B. ET SONG, M. X. (1996). CONTROLLABLE FACTORS OF NEW PRODUCT SUCCESS: A CROSS NATIONAL COMPARISON. *MARKETING SCIENCE*, 15(4), 341-358.
- CALLON, M. (1986). ÉLÉMENTS POUR UNE SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION. *L'ANNÉE SOCIOLOGIQUE*(36), 169-208.
- CAMP, R. (1989). *BENCHMARKETING: THE SEARCH FOR INDUSTRY BEST PRACTICES THAT LEAD TO SUPERIOR PERFORMANCE*. MILWAUKEE, WI: QUALITY PRESS.
- CARTRIGHT, S., COOPER, C. ET EARLEY, C. (2001). *HANDBOOK OF ORGANISATIONAL CULTURE (AND CLIMATE)*: WILEY.
- CAVES, R. E. (1972). *AMERICAN INDUSTRY: STRUCTURE, CONDUCT, AND PERFORMANCE*. ENGLEWOOD: PRENTICE-HALL.
- CAVES, R. E. (1984). ECONOMIC ANALYSIS AND THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 74(2), 127-132.
- CAVES, R. E. ET PORTER, M. E. (1977). FROM ENTRY BARRIERS TO MOBILITY BARRIERS: CONJECTURAL DECISIONS AND CONTRIVED DETERRENCE TO NEW COMPETITION. *QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS*, 91(2), 241-261.
- CAVUSGIL, S. T. (1982). *SOME OBSERVATIONS ON THE RELEVANCE OF CRITICAL VARIABLES FOR INTERNATIONALIZATION STAGES*. NEW YORK: PRAEGER PUBLISHERS.
- CAVUSGIL, T. S. ET ZOU, S. (1994). MARKETING STRATEGY- PERFORMANCE RELATIONSHIP: AN INVESTIGATION OF THE EMPIRICAL LINK IN EXPORT MARKET VENTURES. *JOURNAL OF MARKETING*, 58(JANUARY), 1-21.
- CHANDLER, A. D., JR. (1990). *SCALE AND SCOPE: THE DYNAMICS OF INDUSTRIAL COMPETITION*. CAMBRIDGE, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- CHARMAZ, K. (1983). THE GROUNDED THEORY METHOD: AN EXPLICATION AND INTERPRETATION. IN R. EMERSON (ED.), *CONTEMPORARY FIELD RESEARCH: A COLLECTION OF READINGS*. BOSTON: LITTLE BROWN.
- CHARMAZ, K. (1988). THE GROUNDED THEORY METHOD: AN EXPLICATION AND INTERPRETATION. IN R. M. EMERSON (ED.), *CONTEMPORARY FIELD RESEARCH: A COLLECTION OF READINGS* (PP. 109-126). PROSPECT HEIGHTS, IL: WAVELAND PRESS.
- CHARMAZ, K. (ED.). (2002). *QUALITATIVE INTERVIEWING AND GROUNDED THEORY ANALYSIS* THOUSAND OAKS, CA: SAGE.
- CHHABRA, S. (1996). MARKETING ADAPTATIONS BY AMERICAN MULTINATIONAL CORPORATIONS IN SOUTH AMERICA. *JOURNAL OF GLOBAL MARKETING*, 9(4), 57-74.
- CHILD, J. (1972). ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ENVIRONMENT AND PERFORMANCE: THE ROLE OF STRATEGIC CHOICE. *SOCIOLOGY*, 6(1), 1-22.
- CHILD, J. (1973). STRATEGIES OF CONTROL AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 18, 1-17.
- CHURCHILL, G. ET LACOBUCCI, D. (2005). *MARKETING RESEARCH: METHODOLOGICAL FOUNDATIONS*. MASON: SOUTH-WESTERN THOMSON.
- CLARKE, I. ET RIMMER, P. (1997). THE ANATOMY OF RETAIL INTERNATIONALISATION: DIAMARU'S DECISION TO INVEST IN MELBOURNE, AUSTRALIA. *THE SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 17(3), 361-382.
- CLIQUET, G. ET RULENCE, D. (1998). LES OPÉRATIONS D'ACQUISITION DES DISTRIBUTEURS EN FRANCE, MESURE DE LA COUVERTURE SPATIALE DES RÉSEAUX DE POINTS DE VENTE. *DÉCISION MARKETING*, 15, 17-28
- COE, N. M. ET WRIGLEY, N. (2004). NETWORKS OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND ADAPTATION IN RETAIL TNCs. *GLOBAL NETWORKS*(4), 1-23.

- COHEN, M. D. ET BACDAYAN, P. (1994). ORGANIZATIONAL ROUTINES ARE STORED AS PROCEDURAL MEMORY: EVIDENCE FROM A LABORATORY STUDY. *ORGANIZATION SCIENCE*, 5(4), 554-568.
- COHEN, W. M. ET LEVINTHAL, D. A. (1990). ABSORPTIVE CAPACITY: A NEW PERSPECTIVE ON LEARNING AND INNOVATION. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 35, 128-152.
- COLLA, E. (2004). THE OUTLOOK FOR EUROPEAN GROCERY RETAILING: COMPETITION AND FORMAT DEVELOPMENT. *INT. REV. OF RETAIL, DISTRIBUTION AND CONSUMER RESEARCH*, 14(1), 47-69.
- COLLA, E. ET DUPUIS, M. (1997). *LE DÉFI MONDIAL DU BAS PRIX: STRATÉGIES POUR LES PRODUCTEURS, LES DISTRIBUTEURS, LES POUVOIRS PUBLICS*. PARIS: PUBLI-UNION.
- COLLA, E. ET DUPUIS, M. (2002). RESEARCH AND MANAGERIAL ISSUES ON GLOBAL RETAIL COMPETITION: CARREFOUR/WAL-MART. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 30(2), 103-111.
- CONLEY, P. (1990). *EXPERIENCE CURVES AS A PLANNING TOOL*: BOSTON CONSULTING GROUP.
- CONNER, K. R. (1991). A HISTORICAL COMPARISON OF RESOURCE-BASED THEORY AND FIVE SCHOOLS OF THOUGHT WITHIN INDUSTRIAL ORGANIZATION ECONOMICS: DO WE HAVE A NEW THEORY OF THE FIRM? *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 17(1), 121-154.
- CONNER, K. R. ET RUMELT, R. P. (1991). SOFTWARE PIRACY: AN ANALYSIS OF PROTECTION STRATEGIES. *MANAGEMENT SCIENCE*, 37(2), 125-139.
- CONRAD, P. ET REINHARZ, S. (1984). COMPUTERS AND QUALITATIVE DATA: EDITORS' INTRODUCTORY ESSAY. *QUALITATIVE SOCIOLOGY*, 7, 3-15.
- CONWAY, M. A. (1990). *AUTOBIOGRAPHICAL MEMORY: AN INTRODUCTION*. BUCKINGHAM, UK: OPEN UNIVERSITY PRESS.
- COOK, K. S. (1977). EXCHANGE AND POWER IN NETWORKS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONS. *THE SOCIOLOGICAL QUARTERLY*, 18(WINTER), 62-82.
- COOL, K. ET SCHENDEL, D. (1987). STRATEGIC GROUP FORMATION AND PERFORMANCE: THE CASE OF THE US PHARMACEUTICAL INDUSTRY, 1963-1982. *MANAGEMENT SCIENCE*, 1987(SEPTEMBER), 1102-1124.
- CORBIN, J. ET STRAUSS, A. (1990). GROUNDED THEORY RESEARCH: PROCEDURES, CANONS, AND EVALUATIVE CRITERIA. *QUALITATIVE SOCIOLOGY*, 13(1), 3-21.
- CROSBY, L. A., EVANS, K. A. ET COWLES, D. (1990). RELATIONSHIP QUALITY IN SERVICES SELLING: AN INTERPERSONAL INFLUENCE PERSPECTIVE. *JOURNAL OF MARKETING*, 54(JULY), 68-81.
- CUI, G. (1998). IS RETAILING IN CHINA COMING OF AGE? *INTERNATIONAL BUSINESS*, (JULY/AUGUST), 18-21.
- CUI, A. S., GRIFFITH, D. A. ET CAVUSGIL, T. S. (2005). THE INFLUENCE OF COMPETITIVE INTENSITY AND MARKET DYNAMISM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITES OF MULTINATIONAL COORPORATION SUBSIDIARIES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, 13(3), 32-53.
- CURRAH, A. ET WRIGLEY, N. (2004). NETWORKS OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND ADAPTATION IN RETAIL TNCs. *GLOBAL NETWORKS*, 4(1), 1-23.
- CYERT, R. ET MARCH, J. G. (1963). *A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM*. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE HALL.

D

- D'AMBOISE, G. ET NKONGOLO-BAKENDA, J.-M. (1992). *LE "GROUNDED THEORY" ET SES POSSIBILITÉS D'UTILISATION EN SCIENCES DE L'ADMINISTRATION*. QUÉBEC: FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL.

- DAFT, R. (1983). *ORGANIZATION THEORY AND DESIGN*. NEW YORK: WEST.
- DAVIES, K. ET FERGUSSON, F. (1995). THE INTERNATIONAL ACTIVITIES OF JAPANESE RETAILERS. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 15(4), 97-117.
- DAVIS, E. ET KAY, J. (1990). ASSESSING CORPORATE PERFORMANCE. *BUSINESS STRATEGY REVIEW*, SUMMER, 1-16.
- DAWSON, J. (2000). VIEWPOINT: RETAILER POWER, MANUFACTURER POWER, COMPETITION AND SOME QUESTIONS OF ECONOMIC ANALYSIS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 28(1), 5-8.
- DAWSON, J. ET MUKOYAMA, M. (2003). *CONCEPTS, DIMENSIONS AND MEASUREMENTS OF THE RETAIL INTERNATIONALIZATION PROCESS*. PAPER PRESENTED AT THE SOCIETY FOR ASIAN RESEARCH IN DISTRIBUTION MANAGEMENT SEMINAR, KOBE, JAPAN.
- DAWSON, J. A. (1994). INTERNATIONALIZATION OF RETAILING OPERATIONS. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT*, 10(4), 267-282.
- DAY, G. S. (1984). *STRATEGIC MARKET PLANNING: THE PURSUIT OF COMPETITIVE ADVANTAGE*. ST. PAUL: WEST.
- DAY, G. S. (1990). *BUYER ATTITUDES AND BRAND CHOICE BEHAVIOR*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- DAY, G. S. (1994). THE CAPABILITIES OF MARKET-DRIVEN ORGANIZATIONS. *JOURNAL OF MARKETING*, 58(4), 37-52.
- DAY, G. S. ET WENSLEY, R. (1988). ASSESSING ADVANTAGE: A FRAMEWORK FOR DIAGNOSING COMPETITIVE SUPERIORITY. *JOURNAL OF MARKETING*, 52(2), 1-20.
- DEAL, T. ET KENNEDY, A. E. (1982). *CORPORATE CULTURES*. READING, MA: ADDISON-WESLEY.
- DEMAZIÈRE, D. ET DUBAR, C. (1997). E.C.HUGHES, INTITIAIEUR ET PRÉCURSEUR CRITIQUE DE LA GROUNDED THEORY. *SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES*, 27, 49-55.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. ET WEBSTER JR, F. E. (1993). CORPORATE CULTURE CUSTOMER ORIENTATION AND INNOVATIVENESS IN JAPANESE FIRMS: A QUADRAD ANALYSIS. *JOURNAL OF MARKETING*, 57(JANUARY), 23-27.
- DIERICKX, I. ET COOL, K. (1989). ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *MANAGEMENT SCIENCE* 35(12), 1504-1511.
- DIMAGGIO, P. J. ET POWELL, W. W. (1983). THE IRON CAGE REVISITED: INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE REALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*(48), 147-160.
- DIONOSIO, J. ET TORDJMAN, A. (1991). STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES DU COMMERCE. *CAHIER DE RECHERCHE HEC*, CR418.
- DIoux, J. ET DUPUIS, M. (2005). *LA DISTRIBUTION*. PARIS, FRANCE: PEARSON EDUCATION FRANCE.
- DOHAN, D. ET SANCHEZ-JANKOWSKI, M. (1998). USING COMPUTERS TO ANALYZE ETHNOGRAPHIC FIELD DATA: THEORETICAL AND PRACTICAL CONSIDERATIONS. *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, 24, 477-498.
- DOHERTY, A. M. (1999). EXPLAINING INTERNATIONAL RETAILERS' MARKET ENTRY MODE STRATEGY: INTERNALIZATION THEORY, AGENCY THEORY AND THE IMPORTANCE OF INFORMATION ASYMMETRY. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 9(4), 379-402.
- DOSI, G. (1984). *TECHNICAL CHANGE AND INDUSTRY! TRANSFORMATION*. LONDON: MACMILLAN.
- DOSI, G. (1988). SOURCES, PROCEDURES AND MICROECONOMIC EFFECTS OF INNOVATION. *JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE*, 26, 1120-1170.
- DOW, D. ET KARUNARATNA, A. (2006). DEVELOPING A MULTIDIMENSIONAL INSTRUMENT TO MEASURE PSYCHIC DISTANCE STIMULI. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 37, 578-602.
- DOZ, Y. ET SHUEN, A. (1990). FROM INTENT TO OUTCOME: A PROCESS FRAMEWORK FOR PARTNERSHIPS. *INSEAD WORKING PAPER*.

- DRASS, K. (ED.). (1989). *TEXT-ANALYSIS AND TEXT-ANALYSIS SOFTWARE: A COMPARISON OF ASSUMPTIONS*. NEW BRUNSWICK, NJ: TRANSACTION.
- DUNCAN, R. ET WEISS, A. (1978). ORGANIZATIONAL LEARNING: IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL DESIGN. IN B. STAW (ED.), *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (PP. 75-123). GREENWICH, CT: JAI PRESS.
- DUPUIS, M. (1991). *MARKETING INTERNATIONAL DE LA DISTRIBUTION*. PARIS: EDITIONS D'ORGANISATION.
- DUPUIS, M. ET BERRY, J. B. (2007). L'INNOVATION COMMERCIALE : CONCEPTS ET MESURES. *INSEE DIVISION COMMERCE*, (MAI).
- DUPUIS, M. ET FOURNIOUX, J. (2005). INTERNATIONALISATION DU DISTRIBUTEUR: DE L'AVANTAGE COMPÉTITIF À LA PERFORMANCE. *DÉCISION MARKETING*, 37(JANVIER-MARS), 45-56.
- DUPUIS, M. ET PRIME, N. (1996). BUSINESS DISTANCE AND GLOBAL RETAILING: A MODEL FOR ANALYSIS OF KEY SUCCESS/FAILURE FACTORS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 24(10), 30-38.
- DWYER, R. F. ET LAGACE, R. R. (1986). *ON THE NATURE AND ROLE OF BUYER-SELLER TRUST*. PAPER PRESENTED AT THE AMA SUMMER EDUCATORS CONFERENCE PROCEEDINGS, CHICAGO.

E

- EDSTROM, A. ET GALBRAITH, J. R. (1977). TRANSFER OF MANAGERS AS A COORDINATION AND CONTROL STRATEGY IN MULTINATIONAL ORGANIZATIONS. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 22, 248-263.
- EISENHARDT, K. M. (1989). BUILDING THEORIES FROM CASE STUDY RESEARCH. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 14, 532-550.
- ELG, U. ET JOHANSSON, U. (1996). NETWORKING WHEN NATIONAL BOUNDARIES DISSOLVE: THE SWEDISH FOOD SECTOR. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 30(2), 61-74.
- ELLIS, B. ET KELLEY, S. W. (2001). COMPETITIVE ADVANTAGE IN RETAILING. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 2(OCTOBER), 381-396.
- ERIKSSON, K. ET CHETTY, S. (2003). THE EFFECT OF EXPERIENCE AND ABSORPTIVE CAPACITY ON FOREIGN MARKET KNOWLEDGE. *INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*, 12, 673-695.
- EVAN, W. M. (1963). INDICES OF THE HIERARCHICAL STRUCTURE OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS. *MANAGEMENT SCIENCE*, 9(APRIL), 468-477.
- EVANS, J., TREADGOLD, A. D. ET MAVONDO, F. T. (2000). PSYCHIC DISTANCE AND THE PERFORMANCE OF INTERNATIONAL RETAILERS: A SUGGESTED THEORETICAL FRAMEWORK. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 17(4/5), 373-391.
- EVARD, Y., PRAS, B. ET ROUX, E. (1993). *MARKET-ETUDES ET RECHERCHES EN MARKETING. FONDEMENTS, MÉTHODES 2E ÉDITION* PARIS: NATHAN.

F

- FAULKNER, D. ET BOWMAN, C. (1995). *THE ESSENCE OF COMPETITIVE STRATEGY*. PRENTICE HALL.
- FERNIE, J. ET ARNOLD, S. (2002). WAL-MART IN EUROPE: PROSPECTS FOR GERMANY, THE UK AND FRANCE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 30(2), 92-102.
- FERNIE, J. ET FERNIE, S. I. (1997). THE DEVELOPMENT OF A US RETAIL FORMAT IN EUROPE: THE CASE OF FACTORY OUTLET CENTRES. *INTERNATIONAL JOURNAL*

- OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 25(11), 342-350.
- FILSER, M., DES GARETS, V. ET PACHÉ, G. (2001). *LA DISTRIBUTION: ORGANISATION ET STRATÉGIE*. PARIS: EMS.
- FIOL, C. M. (1991). MANAGING CULTURE AS A COMPETITIVE RESOURCE: AN IDENTITY-BASED VIEW OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 17, 191-211.
- FIOL, C. M. ET LYLES, M. A. (1985). ORGANIZATIONAL LEARNING. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 10, 803-813.
- FLINT, D. J., LARSSON, E., GAMMELGAARD, B. ET MENTZER, J. T. (2005). LOGISTICS INNOVATION: A CUSTOMER VALUE- ORIENTED SOCIAL PROCESS. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, 26(1), 113-147.
- FLINT, D. J., WOODRUFF, R. B. ET GARDIAL, S. F. (2002). EXPLORING THE PHENOMENON OF CUSTOMERS' DESIRED VALUE CHANGE IN A BUSINESS-TO-BUSINESS CONTEXT. *JOURNAL OF MARKETING*, 66(OCTOBER), 102-117.
- FORD, D., GADDE, L.-E., HAKANSSON, H., LUNDGREN, A., SNEHOTA, I., TURNBULL, P., ET AL. (1998). *MANAGING BUSINESS RELATIONSHIPS*. CHICHESTER: WILEY.
- FOREST, J., MICAËLLI, J.-P. ET PERRIN, J. (1997). *INNOVATION ET CONCEPTION: POURQUOI UNE APPROCHE EN TERME DE PROCESSUS*. PAPER PRESENTED AT THE DEUXIÈME CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCO-QUÉBÉCOIS DE GÉNIE INDUSTRIEL- ALBI.
- FOSS, N. (1996). RESEARCH IN STRATEGY, ECONOMICS, AND MICHAEL PORTER. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 33, 1-24.

G

- GALBRAITH, J. R. (1973). *DESIGNING COMPLEX ORGANIZATIONS*. READING, MASS: ADDISON WESLEY.
- GALBRAITH, J. R. ET KAZANJIAN, R. K. (1986). *STRATEGY IMPLEMENTATION: STRUCTURE, SYSTEMS, AND PROCESS*. ST. PAUL: WEST PUBLISHING CO.
- GAPPS, S. (1987). GLOBAL MARKETING, MANAGEMENT HORIZONS. *RETAIL FOCUS*(SUMMER), 3-78.
- GARDIAL, S. F., CLEMONS, S. D., WOODRUFF, R. B., SCHUMANN, D. ET BURNS, M. J. (1994). 'COMPARING CONSUMERS' RECALL OF PREPURCHASE AND POSTPURCHASE EVALUATION EXPERIENCES. *JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH*, 20(MARCH), 548-560.
- GERTLER, M. S. (2001). BEST PRACTICE? GEOGRAPHY, LEARNING AND THE INSTITUTIONAL LIMITS TO STRONG CONVERGENCE. *JOURNAL OF ECONOMIC GEOGRAPHY*, 1, 5-26.
- GHEMAWAT, P. (1986). SUSTAINABLE ADVANTAGE. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 64(5), 53-58.
- GHINGOLD, M. ET WILSON, D. (1998). BUYING CENTRE RESEARCH AND BUSINESS MARKETING PRACTICE: MEETING THE CHALLENGE OF DYNAMIC MARKETING. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 13(2), 96-108.
- GHOSH, A. (1990). *RETAIL MANAGEMENT*. ORLANDO, FL: THE DRYDEN PRESS.
- GHOSHAL, S. ET BARTLETT, C. A. (1990). THE MULTINATIONAL CORPORATION AS AN INTERORGANIZATIONAL NETWORK. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 15, 603-625.
- GIELENS, K. ET DEKIMPE, M. G. (2001). DO INTERNATIONAL ENTRY DECISIONS OF RETAIL CHAINS MATTER IN THE LONE RUN? *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING*, 18(3), 235-259.
- GLASER, B. G. (1978). *THEORETICAL SENSITIVITY: ADVANCES IN THE METHODOLOGY OF GROUNDED THEORY*. MILL VALLEY, CA: SOCIOLOGY PRESS.
- GLASER, B. G. (1995). *GROUNDED THEORY 1984-1994, VOLUME 1*. MILL VALLEY, CA: SOCIOLOGY PRESS.

- GLASER, B. G. (1998). *DOING GROUNDED THEORY: ISSUES AND DISCUSSIONS*. MILL VALLEY, CA: SOCIOLOGY PRESS.
- GLASER, B. G. (2001). *THE GROUNDED THEORY PERSPECTIVE: CONCEPTUALIZATION CONTRASTED WITH DESCRIPTION*. MILL VALLEY, CA: SOCIOLOGY PRESS.
- GLASER, B. G. ET STRAUSS, A. L. (1967). *THE DISCOVERY OF GROUNDED THEORY*. CHICAGO, IL: ALDINE.
- GLEASON, K. C., MATHUR, L. K. ET MATHUR, I. (2000). THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN CULTURE, CAPITAL STRUCTURE, AND PERFORMANCE: EVIDENCE FROM EUROPEAN RETAILERS. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 50(2), 185-191.
- GLINER, J. A. (1994). REVIEWING QUALITATIVE RESEARCH: PROPOSED CRITERIA FOR FAIRENESS AND RIGOR. *OCCUPATIONAL THERAPY JOURNAL OF RESEARCH*, 14(2), 78-90.
- GOLDER, P. ET TELLIS, G. (1993). PIONEER AVANTAGE: MARKETING LOGIC OR MARKETING LEGEND? *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 30(2), 158-170.
- GOLDMAN, A. (1981). TRANSFER OF A RETAILING TECHNOLOGY INTO THE LESS DEVELOPED COUNTRIES: THE SUPERMARKET CASE. *JOURNAL OF RETAILING*, 57(2), 5-29.
- GOLDMAN, A. (2000). SUPERMARKETS IN CHINA: THE CASE OF SHANGHAI. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 10(1), 1-21.
- GOLDMAN, A. (2001). THE TRANSFER OF RETAIL FORMATS INTO DEVELOPING ECONOMIES: THE EXAMPLE OF CHINA. *JOURNAL OF RETAILING*, 77(2), 221-242.
- GOULDING, C. (1998). GROUNDED THEORY: THE MISSING METHODOLOGY ON THE INTERPRETIVIST AGENDA. *QUALITATIVE MARKET RESEARCH: AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 2(1), 50-57.
- GOULDING, C. (1999). CONSUMER RESEARCH, INTERPRETIVE PARADIGMS AND METHODOLOGICAL AMBIGUITIES. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 33(9/10), 859-873.
- GPN WORKING PAPER 9. (2004). *GLOBAL PRODUCTION NETWORKS IN RETAILIN: SUPPLY CHAIN IMPLICATIONS FOR EAST ASIA AND EASTERN EUROPE*.
- GRANOVETTER, M. (1985). ECONOMIC ACTION AND SOCIAL STRUCTURE: THE PROBLEM OF EMBEDDEDNESS. *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*, 91, 481-510.
- GRANT, R. (1998). *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS, 3E EDITION*: BLACKWELL.
- GRANT, R. M. (1991). THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 33(SPRING), 114-135.
- GREENLEY, G. (1986). DOES STRATEGIC PLANNING IMPROVE COMPANY PERFORMANCE? *LONGRANGE PLANNING*, 19(2), 101-110.
- GUBA, E. (1981). CRITERIA FOR JUDGING THE TRUSTWORTHINESS OF NATURALISTIC INQUIRIES. *ETCJ*, 19, 75-91.
- GUBA, E. G. ET LINCOLN, Y. S. (1994). COMPETITING PARADIGMS IN QUALITATIVE RESEARCH. IN N. K. DENZIN ETY. S. LINCOLN (EDS.), *HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH* (PP. 105-117). LONDON: SAGE.
- GUILLEMETTE, F. (2006). L'APPROCHE DE LA GROUNDED THEORY; POUR INNOVER? *RECHERCHES QUALITATIVES*, 26(1), 32-50.
- GUPTA, A. K. ET GOVINDARAJAN, V. (1991). KNOWLEDGE FLOWS AND THE STRUCTURE OF CONTROL WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 16(4), 768-792.
- GUPTA, A. K. ET GOVINDARAJAN, V. (2000). KNOWLEDGE FLOWS WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 21, 473-496.

H

- HAGE, J. (1965). AN AXIOMATIC THEORY OF ORGANIZATIONS. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 10(DECEMBER), 289-320.
- HAMEL, G. (1991). COMPETITION FOR COMPETENCE AND INTER-PARTNER LEARNING WITHIN INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12(SPECIAL ISSUE), 83-104.
- HANNAN, M. T. ET FREEMAN, J. (1977). THE POPULATION ECOLOGY OF ORGANIZATIONS. *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*(MARCH), 929-964.
- HANSEN, G. S. ET WENERFELT, B. (1989). DETERMINANTS OF FIRM PERFORMANCE: THE RELATIVE IMPORTANT OF ECONOMIC AND ORGANISATION FACTORS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 10(5), 399-411.
- HAX, A. C. ET WILDE II, D. L. (1999). THE DELTA MODEL. *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*(HIVER), 11-28.
- HAYES, R., WHEELWRIGHT, S. ET CLARK, K. (1988). *DYNAMIC MANUFACTURING: CREATING THE LEARNING ORGANIZATION*. NEW YORK: FREE PRESS.
- HEDLUND, G. (1994). A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE N-FORM CORPORATION. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 15(SUMMER SPECIAL ISSUE), 73-90.
- HENDERSON, R. ET CLARK, K. B. (1990). ARCHITECTURAL INNOVATION: THE RECONFIGURATION OF EXISTING PRODUCT TECHNOLOGIES AND THE FAILURE OF ESTABLISHED FIRMS. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 35, 9-30.
- HENDERSON, R. ET COCKBURN, I. (1994). MEASURING COMPETENCE? EXPLORING FIRM EFFECTS IN PHARMACEUTICAL RESEARCH. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 15(SUMMER SPECIAL ISSUE), 63-84.
- HENDERSON, R. ET COCKBURN, I. (2000). MEASURING COMPETENCE? EXPLORING FIRM EFFECTS IN DRUG DISCOVERY. IN *NATURE & DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES* (PP. 155-183(129)): OXFORD SCHOLARSHIP ONLINE MONOGRAPHS.
- HILL, C. W. L., HWANG, P. ET KIM, C. (1990). AN ECLECTIC THEORY OF THE CHOICE OF INTERNATIONAL ENTRY MODE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 11(2), 117-128.
- HIRSHLIEFER, J. (1980). *PRICE THEORY AND APPLICATIONS*. ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE-HALL.
- HITT, M. A. ET IRELAND, R. D. (1985). CORPORATE DISTINCTIVE COMPETENCE, STRATEGY, INDUSTRY AND PERFORMANCE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*(6), 273-293.
- HLADY-RISPAL, M. (2002). *LA MÉTHODE DES CAS: APPLICATION À LA RECHERCHE EN GESTION*. BRUXELLES: DE BOECK UNIVERSITÉ.
- HOFER, C. W. ET SCHENDEL, D. (1978). *STRATEGY FORMULATION: ANALYTICAL CONCEPTS*. ST.PAUL: WEST.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D., DAVAL, D. ET SANDERS, G. (1990). MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURES: A QUALITATIVE AND QUANTITATIVE STUDY ACROSS TWENTY CASES. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 35, 286-317.
- HOLLANDER, S. C. (1970). *MULTINATIONAL RETAILING, INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMIC STUDIES*. EAST LANSING, MI :MICHIGAN STATE UNIVERSITY.
- HREBINIAK, L. G. ET JOYCE, W. (1985). ORGANIZATIONAL ADAPTATION: STRATEGIC CHOICE AND ENVIRONMENTAL DETERMINISM. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 35, 336-349.
- HUBER, G. (1991). ORGANIZATIONAL LEARNING: THE CONTRIBUTING PROCESSES AND THE LITERATURES. *ORGANIZATION SCIENCE*, 2, 88-115.
- HUGHES, A. (1997). THE CHANGING ORGANIZATION OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT FOR RETAILERS' PRIVATE LABELS: A UK-US COMPARISON. *AGRIBUSINESS*, 13(2), 169-184.
- HUNT, M. (1972). *COMPETITION IN THE MAJOR HOME APPLIANCE INDUSTRY*. HARVARD

UNIVERSITY.

HUNT, S. D. ET MORGAN, R. M. (1995). THE COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION. *JOURNAL OF MARKETING*, 59(2), 1-15.

I

IANSITI, M. ET CLARK, B. H. (1994). INTEGRATION AND DYNAMIC CAPABILITY: EVIDENCE FROM PRODUCT DEVELOPMENT IN AUTOMOBILES AND MAINFRAME COMPUTERS. *INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE*, 3(3), 557-605.

ITAMI, H. (1987). *MOBILIZING INVISIBLE ASSETS*. CAMBRIDGE, MA: HARVARD UNIVERSITY PRESS.

J

JACOBSON, R. (1988). DISTINGUISHING AMONG COMPETING THEORIES OF THE MARKET SHARE EFFECT *JOURNAL OF MARKETING*, 52(4), 68-80.

JAIN, S. (1989). STANDARDIZATION OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY: SOME RESEARCH HYPOTHESES. *JOURNAL OF MARKETING*, 53(JANUARY), 70-79.

JALLAIS, J. ET PEDERZOLI, D. (2000). *UN ESSAI DE CONSTRUCTION D'UN MODÈLE COMPRÉHENSIF DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION: LE CAS DE L'INTERNATIONALISATION*. PAPER PRESENTED AT THE LES TENDANCES DU MARKETING EN EUROPE VENICE UNIVERSITÀ CÀ FOSCARI.

JALLAT, F. (2001). *A LA RECONQUÊTE DU CLIENT, STRATÉGIES DE CAPTURE: VILLAGE MONDIAL*.

JARILLO, C. J. (1988). ON STRATEGIC NETWORKS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9(1), 31-41.

JAWORSKI, B. J. ET KOHLI, A. K. (1993). MARKET ORIENTATION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES.

JOHANSON, J. ET VAHLNE, J.-E. (1990). THE MECHANISM OF INTERNATIONALIZATION. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 7(4), 11-24.

JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. ET FRÉRY, F. (2005). *STRATÉGIQUE*. PARIS: PEARSON.

K

KACKER, M. (1988). INTERNATIONAL FLOW OF RETAILING KNOW-HOW: BRIDGING THE TECHNOLOGY GAP IN DISTRIBUTION. *JOURNAL OF RETAILING* 64(1), 41-67.

KALYANARAM, G., ROBINSON, W. T. ET URBAN, G. L. (1995). ORDER OF MARKET ENTRY: ESTABLISHED EMPIRICAL GENERALIZATIONS, EMERGING EMPIRICAL GENERALIZATIONS AND FUTURE RESEARCH. *MARKETING SCIENCE*, 14, G212-G221.

KAPLAN, R. S. ET NORTON, D. P. (1996). USING THE BALANCED SCORE CARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74(1), 75-85.

KARLOFF, B. (1993). *STRATEGIC PRECISION*: WILEY.

KAY, J. (1993). THE STRUCTURE OF STRATEGY. *BUSINESS STRATEGY REVIEW*, 4(2), 17-27.

KEARNEY, A. T. (2004). *EMERGING MARKET PRIORITIES FOR GLOBAL RETAILERS*. CHICAGO: A.T.KEARNEY.

KEAVENEY, S. M. (1995). CUSTOMER SWITCHING BEHAVIOR IN SERVICE INDUSTRIES: AN EXPLORATORY STUDY. *JOURNAL OF MARKETING*, 59(APRIL), 71-82.

KERIN, R. A., VARADARAJAN, P. R. ET PETERSON, R. A. (1992). FIRST-MOVER

- ADVANTAGE: A SYNTHESIS, CONCEPTUAL FRAMEWORK, AND RESEARCH PROPOSITIONS. *JOURNAL OF MARKETING*, 56(OCTOBER), 33-52.
- KERLINGER, F. (1964). *FOUNDATIONS OF BEHAVIORAL RESEARCH*. NEW YORK: HOLT, RINEHART AND WINSTON.
- KIDDER, L. (ED.). (1981). *QUALITATIVE RESEARCH AND QUASI-EXPERIMENTAL FRAMEWORK*. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS.
- KING, A. W. ET ZEITHAMI, C. P. (2001). COMPETENCES AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING THE CAUSAL AMBIGUITY PARADOX. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 22, 75-99.
- KIRK, J. ET MILLER, M. (1986). *RELIABILITY, VALIDITY AND QUALITATIVE RESEARCH*. BEVERLY HILLS, CA: SAGE.
- KOGUT, B. ET ZANDER, U. (1992). KNOWLEDGE OF THE FIRM, COMBINATIVE CAPABILITIES AND THE REPLICATION OF TECHNOLOGY. *ORGANIZATION SCIENCE*, 3(3), 383-397.
- KOHLI, A. K. ET JAWORSKI, B. J. (1990). MARKET ORIENTATION: THE CONSTRUCT, RESEARCH PROPOSITIONS, AND MANAGERIAL IMPLICATIONS. *JOURNAL OF MARKETING*, 54(APRIL), 1-18.
- KOLTER, P. (1991). *PRESENTATION AT THE TRUSTEES MEETING OF THE MARKETING SCIENCE INSTITUTE IN NOVEMBER 1990*, BOSTON.
- KOTLER, P., DUBOIS, B. ET MANCEAU, D. (2004). *MARKETING MANAGEMENT*: PEARSON EDUCATION.
- KOTTER, J. (1982). *THE GENERAL MANAGERS*. NEW YORK: THE FREE PRESS.

L

- LADO, A. A., BOYD, N. G. ET WRIGHT, P. (1992). A COMPETENCY-BASED MODEL OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: TOWARD A CONCEPTUAL INTEGRATION. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 18(1), 77-91.
- LANGLOIS, R. (1994). *COGNITION AND CAPABILITIES: OPPORTUNITIES SEIZED AND MISSED IN THE HISTORY OF THE COMPUTER INDUSTRY*. PAPER PRESENTED AT THE TECHNOLOGICAL OVERSIGHTS AND FORESIGHTS, STERN SCHOOL OF BUSINESS, NEW YORK UNIVERSITY.
- LANIS, C. (2000). LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE GLOBALE: LE POINT DE VUE DU CHASSEUR DE TÊTE. *MARKETING MANAGEMENT*, 1.
- LAROCHE, H. (ED.). (2002). *CULTURE ORGANISATIONNELLE*. PARIS: PUF.
- LAULAJAINEN, R. (1992). LOUIS VUITTON MALLETIER: A TRULY GLOBAL RETAILER. *ANNALS OF THE JAPAN ASSOCIATION OF ECONOMIC GEOGRAPHERS*, 38(2), 55-70.
- LAWRENCE, P. R. ET LORSCH, J. W. (1967). *ORGANIZATION AND ENVIRONMENT*. BOSTON: HARVARD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. ET GUTH, W. (1969). *BUSINESS POLICY*. HOMEWOOD, IL: IRWIN.
- LECOMPTE, N. ET GOETZ, J. (1982). PROBLEMS OF RELIABILITY AND VALIDITY IN ETHNOGRAPHIC RESEARCH. *REVIEW OF EDUCATION RESEARCH*, 52, 31-60.
- LEE, S., COURTNEY, J. ET O'KEEFE, R. M. (1992). A SYSTEM FOR ORGANIZATIONAL LEARNING USING COGNITIVE MAPS. *OMEGA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE*, 20(SPRING), 23-36.
- LEHMANN, O. L. ET J.M., S. (2005). *RUPTURE ET PERTURBATION: LES DEUX FORMES DE L'INNOVATION STRATÉGIQUE*. PAPER PRESENTED AT THE COLLOQUE ANNUEL DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE.
- LEI, D., HITT, M. A. ET BETTIS, R. (1996). DYNAMIC CORE COMPETENCES THROUGH META-LEARNING AND STRATEGIC CONTEXT. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 22(4), 549-569.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). CORE CAPABILITIES AND CORE RIGIDITIES: A PARADOX

- IN MANAGING NEW PRODUCT DEVELOPMENT. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 13(SUMMER), 111-125.
- LEONARD-BARTON, D. (1995). *WELLSPRINGS OF KNOWLEDGE*. BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- LEVINTHAL, D. ET MARCH, J. (1981). A MODEL OF ADAPTIVE ORGANIZATIONAL SEARCH. *JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOR AND ORGANIZATION*, 2, 307-333.
- LEVINTHAL, D. ET MARCH, J. G. (1988). A MODEL OF ADAPTIVE ORGANIZATIONAL SEARCH. *JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOR AND ORGANIZATION*, 2, 307-333.
- LEVINTHAL, D. A. ET MARCH, J. G. (1993). THE MYOPIA OF LEARNING. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 14(WINTER SPECIAL ISSUE), 95-112.
- LEVITT, B. ET MARCH, J. G. (1988). ORGANIZATIONAL LEARNING. *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, 14, 319-340.
- LIEBERMAN, M. B. ET MONTGOMERY, D. B. (1998). FIRST-MOVER (DIS)ADVANTAGES: RETROSPECTIVE AND LINK WITH THE RESOURCE-BASED VIEW. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 19, 1111-1125.
- LIPPMAN, S. A. ET RUMELT, R. P. (1982). UNCERTAIN IMITABILITY: AN ANALYSIS OF INTERFIRM DIFFERENCES IN EFFICIENCY UNDER COMPETITION. *BELL JOURNAL OF ECONOMICS*, 13, 418-438.
- LOFLAND, J. ET LOFLAND, L. H. (1984). *ANALYSING SOCIAL SETTINGS: A GUIDE TO QUALITATIVE OBSERVATION AND ANALYSIS*. BELMONT, CA: WADSWORTH.
- LORINO, P. (1995). *COMPTES ET RECITS DE LA PERFORMANCE : ESSAI SUR LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE*. PARIS: LES EDITIONS D'ORGANISATION.
- LYNCH, D. F., KELLER, S. B. ET OZMENT, J. (2000). THE EFFECTS OF LOGISTICS CAPABILITIES AND STRATEGY ON FIRM PERFORMANCE. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, 21(2), 47-50.

M

- MACMILLAN, I., MCCAFFERTY, M. L. ET VAN WIJK, G. (1985). COMPETITOR'S RESPONSE TO EASILY IMITATED NEW PRODUCTS-EXPLORING COMMERCIAL BANKING PRODUCT INTRODUCTIONS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 6, 75-86.
- MACNEIL, I. R. (1980). *THE NEW SOCIAL CONTRACT. AN INQUIRY INTO MODERN CONTRACTUAL RELATIONS*. NEW HAVEN, CT: YALE UNIVERSITY PRESS.
- MAHONEY, J. T. ET PANDIAN, J. R. (1992). THE RESOURCE-BASED VIEW WITHIN THE CONVERSATION OF STRATEGIC MANAGEMENT. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*(13), 363-380.
- MAIJOOR, S. ET WITTELOOSTUIJN, A. (1996). AN EMPIRICAL TEST OF THE RESOURCE-BASED THEORY: STRATEGIC REGULATION IN THE DUTCH AUDIT INDUSTRY. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 17(549-569).
- MAKADOK, R. (2001). TOWARD A SYNTHESIS OF THE RESOURCE-BASED AND DYNAMIC-CAPABILITY VIEWS OF RENT CREATION. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 22(5), 387-401.
- MALONE, T. W., YATES, J. ET BENJAMIN, R. I. (1987). ELECTRONIC MARKETS AND ELECTRONIC HIERARCHIES. *COMMUNICATIONS OF THE ACM*.
- MARCH, J. ET SIMON, H. (1958). *ORGANIZATIONS*. NEW YORK: WILEY.
- MARCH, J. G. ET SUTTON, R. I. (1997). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS A DEPENDENT VARIABLE. *ORGANIZATION SCIENCE*, 8(6), 698-706.
- MARTENSON, R. (1987). IS STANDARDISATION OF MARKETING FEASIBLE IN CULTURE-BOUND INDUSTRIES? A EUROPEAN CASE STUDY. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 4(AUTUMN), 7-17.
- MARTINEZ, J. I. ET JARILLO, C. J. (1989). THE EVOLUTION OF RESEARCH ON COORDINATION MECHANISMS IN MULTINATIONAL CORPORATIONS. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 20(3), 489-514.

- MARTINEZ, J. I. ET JARILLO, C. J. (1991). COORDINATION DEMANDS OF INTERNATIONAL STRATEGIES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 22(3), 429-444.
- MASCARENHAS, B. (1992). ORDER OF ENTRY AND PERFORMANCE IN INTERNATIONAL MARKETS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 13, 499-510.
- MASON, B. J. ET MAYER, M. L. (1987). *MODERN RETAILING. THEORY AND PRACTICE, FOURTH EDITION*. PLANO, TEXAS: BUSINESS PUBLICATIONS INC.
- MASON, E. S. (1939). PRICE AND PRODUCTION POLICIES OF LARGE-SCALE ENTERPRISES. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 29(MARCH), 61-74.
- MAYER, J. W. ET ROWAN, B. (1977). INSTITUTIONALIZED ORGANIZATIONS: FORMAL STRUCTURE AS MYTH AND CEREMONY. *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*, 83, 340-363.
- MAYNTZ, R. (1964). THE STUDY OF ORGANIZATIONS: A TREND REPORT AND BIBLIOGRAPHY. *CURRENT SOCIOLOGY*, 13(3), 95-156.
- MAYRHOFER, U. (2002). ENVIRONNEMENT NATIONAL ET STRATÉGIES DE RAPPROCHEMENT: UNE ANALYSE DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET ALLEMANDES. *FINANCE CONTRÔLE STRATÉGIE*, 5(2), 61-84.
- MBENGUE, A. (1992). *LES GROUPES STRATÉGIQUES ET RÉEXAMINÉS: UNE APPROCHE PERCEPTUELLE*. UNPUBLISHED THÈSE DE DOCTORAT, UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE.
- MCCRACKEN, G. (1988). *THE LONG INTERVIEW*. BEVERLY HILLS, CA: SAGE.
- MCEVILY, B. ET ZAHEER, A. (1999). BRIDGING TIES: A SOURCE OF FIRM HETEROGENEITY IN COMPETITIVE CAPABILITIES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*(20), 1133-1156.
- MCGEE, J. ET THOMAS, H. (1986). STRATEGIC GROUPS: THEORY, RESEARCH AND TAXONOMY. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 7(2), 141-160.
- MCGOLDRICK, P. J. (1998). SPATIAL AND TEMPORAL SHIFTS IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL RETAIL IMAGES. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 42(2), 189-196.
- MCGOLDRICK, P. J. (2002). *RETAIL MARKETING*. LONDON: MCGRAW-HILL.
- MCGOLDRICK, P. J. (ED.). (1995). *INTRODUCTION TO INTERNATIONAL RETAILING*. LONDON: PITMAN PUBLISHING.
- MCGOLDRICK, P. J. ET HO, S. S. L. (1992). INTERNATIONAL POSITIONING: JAPANESE DEPARTMENT STORES IN HONG KONG. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 26(8), 61-73.
- MCGOLDRICKS, P. ET BLAIR, D. (1995). INTERNATIONAL POSITIONING: MARKS & SPENCER AND C & A INTERNATIONALLY. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 29(5), 59.
- MELANIE, W. ET BELK, R. W. (1989). ASSESSING TRUSTWORTHINESS IN NATURALISTIC CONSUMER RESEARCH. IN E. C. HIRSCHMAN (ED.), *INTERPRETIVE CONSUMER RESEARCH* (PP. 69-84). PROVO: ASSOCIATION FOR CONSUMER RESEARCH.
- MENON, A., BHARADWAJ, S. G., ADIDAM, P. T. ET EDISON, S. W. (1999). ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF MARKETING STRATEGY MAKING: A MODEL AND A TEST. *JOURNAL OF MARKETING*, 56(OCTOBER), 53-71.
- MESSINGER, P. R. ET NARASIMHAN, C. (1997). A MODEL OF RETAIL FORMATS BASED ON CONSUMERS' ECONOMIZING ON SHOPPING TIME. *MARKETING SCIENCE*, 16(1), 1-23.
- MILES, M. ET HUBERMAN, A. (1994). *QUALITATIVE DATA ANALYSIS*. THOUSAND OAKS, CA: SAGE.
- MILES, R. (1982). *COFFIN NAILS AND CORPORATE STRATEGY*. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE HALL.
- MILGROM, P. ET ROBERTS, J. (1990). THE ECONOMICS OF MODERN MANUFACTURING: TECHNOLOGY, STRATEGY, AND ORGANIZATION. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 80(3), 511-528.
- MINER, A. S. (1991). ORGANIZATIONAL EVOLUTION AND THE SOCIAL ECOLOGY OF JOBS. *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*(56), 772-785.

- MINTZBERG, H. (1979). *THE STRUCTURING OF ORGANIZATIONS*. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE-HALL.
- MINTZBERG, H. (1983). *POWER IN AND AROUND ORGANIZATIONS*. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE-HALL.
- MODY, A. (1993). LEARNING THROUGH ALLIANCES. *JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOR AND ORGANIZATION*, 20(2), 151-170.
- MOORE, C. M. (2000). *THE INTERNATIONALISATION OF FOREIGN FASHION RETAILERS INTO THE UK - IDENTIFYING THE MOTIVES, METHODS AND OPERATIONAL CHALLENGES*. UNIVERSITY OF STIRLING, SCOTLAND.
- MORGAN, N. A., ANDERSON, E. W. ET MITTAL, V. (2005). UNDERSTANDING FIRMS'S CUSTOMER SATISFACTION INFORMATION USAGE. *JOURNAL OF MARKETING*, 69(JULY), 131-151.
- MORGAN, N. A., KALEKA, A. ET KATSIKEAS, C. S. (2004). ANTECEDENTS OF EXPORT VENTURE PERFORMANCE: A THEORETICAL MODEL AND EMPIRICAL ASSESSMENT. *JOURNAL OF MARKETING*, 68, 90-108.
- MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W. ET KATSIKEAS, C. S. (2003). EXPERIENTIAL AND INFORMATIONAL KNOWLEDGE, ARCHITECTURAL MARKETING CAPABILITIES, AND THE ADAPTIVE PERFORMANCE OF EXPORT VENTURES. *DECISION SCIENCES*, 34(2), 287-321.
- MORSE, J. M. (1995). THE SIGNIFICANCE OF SATURATION. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*, 5(2), 147-149.

N

- NARVER, J. C. ET SLATER, S. F. (1990). THE EFFECT OF A MARKETING ORIENTATION ON BUSINESS PROFITABILITY. *JOURNAL OF MARKETING*, 54(OCTOBER), 20-35.
- NASIRIN, S. ET BIRKS, D. F. (2003). DSS IMPLEMENTATION IN THE UK RETAIL ORGANISATIONS: A GIS PERSPECTIVE. *INFORMATION & MANAGEMENT*, 40, 325-336.
- NELSON, R. (1991). WHY DO FIRMS DIFFER AND HOW DOES IT MATTER. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12, 61-74.
- NELSON, R. R. ET WINTER, S. G. (1982). *AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE*. CAMBRIDGE MA: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- NILS, F. ET RIMÉ, B. (EDS.). (2003). *L'INTERVIEW*. PARIS: PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE.
- NOBLE, C. H. ET MOKWA, M. P. (1999). IMPLEMENTING MARKETING STRATEGIES: DEVELOPING AND TESTING A MANAGERIAL THEORY. *JOURNAL OF MARKETING*, 63(OCTOBER), 57-73.
- NOHRIA, N. ET GHOSHAL, S. (1997). *THE DIFFERENTIATED NETWORK: ORGANIZING MULTINATIONAL CORPORATIONS FOR VALUE CREATION*. SAN FRANCISCO, CA: JOSSEY-BASS.

O

- O'GRADY, S. ET LANE, H. (1996). THE PSYCHIC DISTANCE PARADOX. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 27(2), 309-333.
- OBADIA, C. ET VIDA, I. (2006). ENDOGENOUS OPPORTUNISM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' FOREIGN SUBSIDIARIES: CLASSIFICATION AND RESEARCH PROPOSITIONS. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, 14(4), 57-86.
- OUCHI, W. G. (1977). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL CONTROL. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 22,

95-113.

- OUCHI, W. G. ET MAGUIRE, M. A. (1975). ORGANIZATIONAL CONTROL: TWO FUNCTIONS. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 20, 559-569.
- OZSOMER, A., BODUR, M. ET CAVUSGIL, S. T. (1991). MARKETING STANDARDISATION BY MULTINATIONALS IN AN EMERGING MARKET. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 25(12), 50-65.

P

- PAILLÉ, P. (1994). L'ANALYSE PAR THÉORISATION ANCRÉE. *CAHIERS DE RECHERCHE SOCIOLOGIQUE*, 23, 147-181.
- PALMER, M. (2005). RETAIL MULTINATIONAL LEARNING: A CASE STUDY OF TESCO. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 33(1), 23-48.
- PALMER, M. ET QUINN, B. (2005). AN EXPLORATORY FRAMEWORK FOR ANALYSING INTERNATIONAL RETAIL LEARNING. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 15(1), 27-52.
- PANDIT, N. R. (1996). THE CREATION OF THEORY: A RECENT APPLICATION OF THE GROUNDED THEORY METHOD BY NARESH R. PANDIT. *THE QUALITATIVE REPORT*, 2(4), 1-20.
- PARVATIYAR, A., JAGDISH, S. N. ET WHITTINGTON, B. F. (1992). *PARADIGM SHIFT IN INTERFIRM MARKETING RELATIONSHIPS: EMERGING RESEARCH ISSUES*. WORKING PAPER: EMORY UNIVERSITY.
- PEDERZOLI, D. (2002, 26 ET 27 SEPTEMBRE 2002). *ELABORATION ET TEST D'UN MODÈLE COMPRÉHENSIF DE STRATÉGIE INTERNATIONALE POUR LES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION*. PAPER PRESENTED AT THE 5ÈME COLLOQUE ETIENNE THIL.
- PEELEN, E., JALLAT, F., ERIC, S. ET VOLLE, P. (2006). *GESTION DE LA RELATION CLIENT*. PARIS: PEARSON.
- PELLEGRINI, L. (1991). THE INTERNATIONALIZATION OF RETAILING AND 1992 EUROPE. *JOURNAL OF MARKETING CHANNELS*, 1(2), 3-27.
- PELLEGRINI, L. (1994). ALTERNATIVES FOR GROWTH AND INTERNATIONALIZATION IN RETAILING. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 4(2), 121-148.
- PENROSE, E. T. (1952). BIOLOGICAL ANALOGIES IN THE THEORY OF THE FIRM. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 42(5), 804-819.
- PENROSE, E. T. (1959). *THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM*. OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- PETER, T. J. ET WATERMAN, R. H. (1982). *IN SEARCH OF EXCELLENCE*. NEW YORK: HARPER AND ROW.
- PETERAF, M. A. (1993). THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 14(3), 179-191.
- PFEFFER, J. (1982). *ORGANIZATIONS AND ORGANIZATION THEORY*. MARSHFIELD, MASS: PITMAN PUBLISHING INC.
- PFEFFER, J. ET SUTTON, R. I. (2000). *THE KNOWING-DOING GAP: HOW SMART COMPANIES TURN KNOWLEDGE INTO ACTION*. BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- PIERCY, N. F., KALEKA, A. ET KATSIKEAS, C. S. (1998). SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGH PERFORMING EXPORTING COMPANIES. *JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, 33(4), 378-393.
- PIOCH, E. A. ET SCHMIDT, R. A. (2000). CONSUMPTION AND THE RETAIL CHANGE PROCESS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF TOY RETAILING IN ITALY AND FRANCE. *INT. REV. OF RETAIL, DISTRIBUTION AND CONSUMER RESEARCH*, 10(2), 183-203.
- PIOCH, E. A. ET SCHMIDT, R. A. (2004). COMMUNITY PHARMACIES AS GOOD

- NEIGHBOURS? A COMPARATIVE STUDY OF GERMANY AND THE UK. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 32(11), 532-544.
- POLANYI, M. (1967). *THE TACIT DIMENSION*. GARDEN CITY, NY: ANCHOR.
- PONTIER, S. (1986). LE POSITIONNEMENT VÉCU : UNE VARIABLE CLEF DU POSITIONNEMENT DU POINT DE VENTE. *ACTES DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE MARKETING*, 2, 247-271.
- PORTER, M. E. (1973). *CONSUMER BEHAVIOR, RETAILER POWER, AND MANUFACTURER STRATEGY IN CONSUMERS GOODS*. UNPUBLISHED DOCTORAL DISSERTATION, HARVARD UNIVERSITY.
- PORTER, M. E. (1979). THE STRUCTURE WITHIN INDUSTRIES AND COMPANIES PERFORMANCE. *REVIEW OF ECONOMICS & STATISTICS*, 61, 214-227.
- PORTER, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY*. NEW YORK: FREE PRESS.
- PORTER, M. E. (1981). THE CONTRIBUTION OF INDUSTRIAL ORGANIZATION TO STRATEGIC MANAGEMENT. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*(6), 609-620.
- PORTER, M. E. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- PORTER, M. E. (1986). *COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES*. BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- PORTER, M. E. (1986 [1992]). *L'AVANTAGE CONCURRENTIEL*. PARIS: INTEREDITIONS.
- PORTER, M. E. (1990). *THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*. NEW YORK: MACMILLAN.
- PORTER, M. E. (1991). TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12(SPECIAL ISSUE), 95-117.
- PORTER, M. E. ET MILLAR, V. E. (1985). HOW INFORMATION GIVES YOU COMPETITIVE ADVANTAGE. *HARVARD BUSINESS REVIEW* (JULY-AUGUST), 149-174.
- POWELL, T. C. (1992). ORGANIZATIONAL ALIGNMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 13(119-134).
- POWELL, W. W. (1990). NEITHER MARKET NOR HIERARCHY: NETWORK FORMS OF ORGANIZATION. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 12, 295-336.
- PRAHALAD, C. K. ET HAMEL, G. (1990). THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 68(3), 79-91.
- PRAHALAD, C. K. ET LIEBERTHAL, K. (1998). THE END OF CORPORATE IMPERIALISM. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 74(4), 68-79.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. K., HININGS, C. R. ET TURNER, C. (1968). DIMENSIONS OF ORGANIZATION STRUCTURE. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 14, 15-26.

R

- RAO, A., BERGEN, M. ET DAVIS, S. (2000). HOW TO FIGHT A PRICE WAR. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 78(2), 107-115.
- REARDON, T. ET BERDEGUÉ, J. (2002). THE RAPID RISE OF SUPERMARKETS IN LATIN AMERICA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT. *DEVELOPMENT POLICY REVIEW*(20), 371-388.
- REARDON, T., TIMMER, C. P., BARRETT, C. B. ET BERDEGUE, J. (2003). THE RISE OF SUPERMARKETS IN AFRICA, ASIA AND LATIN AMERICA. *AMERICAN JOURNAL OF AGRICULTURAL ECONOMICS*(85), 1140-1146.
- REED, R. ET DEFILLIPPI, R. (1990). CAUSAL AMBIGUITY, BARRIERS TO IMITATION, AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 15(1), 88-102.
- REICHARDT, C. S. ET COOK, T. D. (1979). BEYOND QUALITATIVE VERSUS QUANTITATIVE METHODS. IN T. D. COOK ETC. S. REICHARDT (EDS.), *QUALITATIVE AND QUANTITATIVE METHODS IN EVALUATION RESEARCH* (PP. 7-32). BEVERLY HILLS, CA: SAGE.

- REITTER, R. (1991). *CULTURES D'ENTREPRISE, ÉTUDES SUR LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU CHANGEMENT*. PARIS: VUIBERT.
- ROBINSON, W. T. ET FORNELL, C. (1985). SOURCES OF MARKET PIONEER ADVANTAGES IN CONSUMER GOODS INDUSTRIES. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, **XXII**(AUGUST), 305-317.
- ROSSON, P. J. ET STANLEY, R. D. (1987). *MANAGING EXPORT ENTRY AND EXPANSION: CONCEPT AND PRATICE*. NEW YORK: PRAEGER PUBLISHERS.
- ROTH, K. (1992). INTERNATIONAL CONFIGURATION AND COORDINATION ARCHETYPES FOR MEDIUM-SIZED FIRMS IN GLOBAL INDUSTRIES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 23(3), 533-549.
- RUMELT, R. P. (1982). DIVERSIFICATION STRATEGY AND PROFITABILITY. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 3(4), 359-369.
- RUMELT, R. P. (1984). TOWARDS A STRATEGIC THEORY OF THE FIRM. IN R. B. LAMB (ED.), *COMPETITIVE STRATEGIC MANAGEMENT* (PP. 556-570). ENGLEWOOD CLIFFS: PRENTICE-HALL.
- RUMELT, R. P. (1991). HOW MUCH DOES INDUSTRY MATTER? *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12(3), 167-185.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. ET TEECE, D. J. (1991). STRATEGIC MANAGEMENT AND ECONOMICS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12(8), 5-29.

S

- SALMON, W. ET TORDJMAN, A. (1989). THE INTERNATIONALISATION OF RETAILING. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAILING*, 4(2), 3-16.
- SANDELOWSKI, M. (1996). TRIANGLES AND CRYSTALS: ON THE GEOMETRY OF QUALITATIVE RESEARCH. *RESEARCH IN NURSING AND HEALTH*, 18, 569-574.
- SCHATZMAN, L. ET STRAUSS, A. L. (1973). *FIELD RESEARCH: STRATEGIES FOR A NATURAL SOCIOLOGY*. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE-HALL.
- SCHEIN, E. (1997). *ORGANISATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP*: JOSSEY-BASS.
- SCHERER, F. M. (1980). *INDUSTRIAL MARKET STRUCTURE AND ECONOMIC PERFORMANCE*. BOSTON: HOUGHTON-MIFFLIN.
- SCHOENBERGER, E. (1997). *THE CULTURAL CRISIS OF THE FIRM*. OXFORD: BLACKWELL.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). *THEORY OF ECONOMIC DEVELOPMENT*. CAMBRIDGE, MA: HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- SCOTT, R. W. ET MEYER, J. W. (1983). THE ORGANIZATION OF SOCIETAL SECTORS. IN J. W. MEYER ETR. W. SCOTT (EDS.), *ORGANIZATIONAL ENVIRONNEMENTS: RITUALS AND RATIONALITY* (PP. 129-153). BEVERLY HILLS, CA: SAGE.
- SELZNICK, P. (1957). *LEADERSHIP IN ADMINISTRATION: A SOCIOLOGICAL INTERPRETATION*. NEW YORK: THE FREE PRESS.
- SHACKLETON, R. (1996). RETAILER INTERNATIONALIZATION: A CULTURALLY CONSTRUCTED PHENOMENON. IN N. WRIGLEY ETM. LOWE (EDS.), *RETAILING, CONSUMPTION AND CAPITAL: TOWARDS THE NEW RETAIL GEOGRAPHY* (PP. 137-156). LONDON: ARNOLD.
- SHACKLETON, R. (1998). EXPLORING CORPORATE CULTURE AND STRATEGY: SAINSBURY AT HOME AND ABROAD DURING THE EARLY TO MID 1990S. *ENVIRONMENT & PLANNING A*, 30, 921-940.
- SHAPIRO, B. P. (1988). WHAT THE HELL IS 'MARKET ORIENTATED'? *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 66(NOVEMBER/DECEMBER), 119-125.
- SHOHAM, A. (1996). MARKETING-MIX STANDARDISATION: DETERMINANTS OF EXPORT PERFORMANCE. *JOURNAL OF GLOBAL MARKETING*, 10(2), 53-73.
- SHOHAM, A. (1999). BOUNDED RATIONALITY, PLANNING, STANDARDIZATION OF INTERNATIONAL STRATEGY, AND EXPORT PERFORMANCE: A STRUCTURAL MODEL EXAMINATION. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, 7(2), 24-50.

- SHOSTACK, G. L. (1977). BREAKING FREE FROM PRODUCT MARKETING. *JOURNAL OF MARKETING*, 41(APRIL), 73-80.
- SHUEN, A. (1994). *TECHNOLOGY SOURCING AND LEARNING STRATEGIES IN THE SEMICONDUCTOR INDUSTRY*. UNPUBLISHED PH.D. DISSERTATION, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY.
- SIMON, H. A. (1976). *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR (THIRD EDITION)*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- SIMPSON, E. M. ET THORPE, D. I. (1995). A CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC CONSIDERATIONS FOR INTERNATIONAL RETAIL EXPANSION. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 15(4), 16-24.
- SIU, W.-S., LIN, T., FANG, W. ET LIU, Z.-C. (2006). AN INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN CHINA, HONG KONG AND TAIWAN. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 35, 323-335.
- SNOW, C. C. ET HREBINIAK, L. G. (1980). STRATEGY, DISTINCTIVE COMPETENCE, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 25(2), 317-336.
- SPANOS, Y. E. ET LIOUKAS, S. (2001). AN EXAMINATION INTO THE CAUSAL LOGIC OF RENT GENERATION: CONTRASTING PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY FRAMEWORK AND THE RESOURCE-BASED PERSPECTIVE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 22(10), 907-934.
- SPENDER, J. C. (1993). COMPETITIVE ADVANTAGE FROM TACIT KNOWLEDGE? UNPACKING THE CONCEPT AND ITS STRATEGIC IMPLICATIONS. *ACADEMY OF MANAGEMENT BEST PAPERS PROCEEDINGS(AUGUST)*, 37-41.
- STERN, P. (1980). *GROUNDING THEORY METHODOLOGY*.
- STERN, P. N. (1995). CONFLICTING FAMILY CULTURE: AN IMPEDIMENT TO INTEGRATION IN STEPFATHER FAMILIES. IN B. G. GLASER (ED.), *GROUNDING THEORY 1984-1994, VOLUME 2* (PP. 865-880). MILL VALLEY, CA: SOCIOLOGY PRESS.
- STERNQUIST, B. (1997). INTERNATIONALIZATION OF JAPANESE DEPARTMENT STORES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMERCE & MANAGEMENT*, 7(1), 57-73.
- STERNQUIST, B. ET JIN, B. (1998). SOUTH KOREAN RETAIL INDUSTRY: GOVERNMENT'S ROLE IN RETAIL LIBERALIZATION. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 26(9), 345-353.
- STRAUSS, A. L. (1987). *QUALITATIVE ANALYSIS FOR SOCIAL SCIENTISTS*. NEW YORK: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- STRAUSS, A. L. ET CORBIN, J. (1990). *BASIC OF QUALITATIVE RESEARCH: GROUNDING THEORY PROCEDURES AND TECHNIQUES*. LONDON: SAGE.
- STRAUSS, A. L. ET CORBIN, J. M. (1998). *BASIC OF QUALITATIVE RESEARCH: TECHNIQUES AND PROCEDURES FOR DEVELOPING GROUNDING THEORY*. CA: SAGE PUBLICATIONS.
- STYLES, C. ET AMBLER, T. (1994). SUCCESSFUL EXPORT PRACTICE: THE UK EXPERIENCE. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 11(6), 23-47.
- SZYMANSKI, D. M., BHARADWAJ, S. G. ET VARADARAJAN, R. P. (1993). STANDARDIZATION VERSUS ADAPTATION OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *JOURNAL OF MARKETING*, 57(OCTOBER), 1-17.

T

- TAN, B. ET VERTINSKY, I. (1996). FOREIGN DIRECT INVESTMENT BY JAPANESE ELECTRONIC FIRMS IN THE UNITED STATES AND CANADA: MODELING THE TIMING OF ENTRY *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 27, 655-681.
- TAYLOR, B. ET IRVING, P. (1971). ORGANISED PLANNING IN MAJOR UK COMPANIES.

- LONG RANGE PLANNING*, 10(4), 88-92.
- TEECE, D. ET PISANO, G. (1994). THE DYNAMIC CAPABILITIES OF FIRMS: AN INTRODUCTION.
- TEECE, D. J. (1982). TOWARDS AN ECONOMIC THEORY OF THE MULTIPRODUCT FIRM. *JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOR AND ORGANIZATION*, 3, 39-63.
- TEECE, D. J. (1984). ECONOMIC ANALYSIS AND STRATEGIC MANAGEMENT. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 26(3), 87-110.
- TEECE, D. J. (1986). PROFITING FROM TECHNOLOGICAL INNOVATION: IMPLICATIONS FOR INTEGRATION, COLLABORATION, LICENSING AND PUBLIC POLICY. *RICERCHE ECONOMICHE*, 40(4), 607-643.
- TEECE, D. J. (1988). *TECHNOLOGICAL CHANGE AND THE NATURE OF THE FIRM*. NEW YORK: PRINTER PUBLISHERS.
- TEECE, D. J. (1993). THE DYNAMICS OF INDUSTRIAL CAPITALISM: PERSPECTIVES ON ALFRED CHANDLER'S SCALE AND SCOPE (1990). *JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE*, 31(1), 199-225.
- TEECE, D. J., PISANO, G. ET SHUEN, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 18(7), 509-533.
- TESCH, R. (1990). *QUALITATIVE RESEARCH: ANALYSIS TYPES AND SOFTWARE TOOLS*. LONDON: FALMER PRESS.
- THIL, E. (1966). *LES INVENTEURS DU COMMERCE MODERNE: DES GRANDS MAGASINS AUX BÉBÉS-REQUINS*. PARIS: ARTHAUD.
- THOMPSON, J. D. (1967). *ORGANIZATION IN ACTION*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- THORELLI, H. B. (1986). NETWORKS: BETWEEN MARKETS AND HIERARCHIES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 7, 37-51.
- TIROLE, J. (1988). *THE THEORY OF INDUSTRIAL ORGANIZATION*. CAMBRIDGE: MIT PRESS.
- TORDJMAN, A. (1994). EUROPEAN RETAILING: CONVERGENCES, DIFFERENCES AND PERSPECTIVES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 22(5), 3-20.
- TOSONBOON, J. (2003). THE IMPACT OF WORLD CLASS DISTRIBUTIONS ON THE RETAIL INDUSTRY IN THAILAND IN J. DAWSON, M. MUKOYAMA, C. C. SANG ETR. LARKE (EDS.), *THE INTERNAIONALISATION OF RETAILING IN ASIA* (PP. 78-93). LONDON: ROUTLEDGECURZON.
- TREADGOLD, A. D. (1988). RETAILING WITHOUT FRONTIERS. *RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 16(6), 8-12.
- TREADGOLD, A. D. (1990). THE DEVELOPING INTERNATIONALISATION OF RETAILING. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 18(2), 4-11.
- TREADGOLD, A. D. ET DAVIES, R. L. (1988). *THE INTERNATIONALIZATION OF RETAILING*. LONDON: LONGMAN.
- TREADGOLD, D. A. ET ASHLEY, L. (1991). DIFFERENT ROUTES TO INTERNATIONAL GROWTH. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 19(4), 13-19.

U

- ULAGA, W. (2003). CAPTURING VALUE CREATION IN BUSINESS RELATIONSHIPS: A CUSTOMER PERSPECTIVE *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 32, 677-693.
- ULAGA, W. ET EGGERT, A. (2006). VALUE-BASED DIFFERENTIATION IN BUSINESS RELATIONSHIPS: GAINING AND SUSTAINING KEY SUPPLIER STATUS. *JOURNAL OF MARKETING*, 70(JANUARY), 119-136.

V

- VAN DE VEN, A. H. (1992). SUGGESTIONS FOR STUDYING STRATEGY PROCESS: A RESEARCH NOTE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 13(SPECIAL ISSUE), 169-188.
- VAN DEN BERG, P. T. ET WILDEROM, C. P. M. (2004). DEFINING, MESURING, AND COMPARING ORGANISATIONAL CULTURES. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 53(4), 570-582.
- VARADARAJAN, P. ET RAJARATNAM, D. (1986). SYMBOIOTIC MARKETING REVISED. *JOURNAL OF MARKETING*, 50(JANUARY), 7-17.
- VIDA, I. (2000). AN EMPIRICAL INQUIRY INTO INTERNATIONAL EXPANSION OF US RETAILERS. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 17(4/5), 454-475.
- VIDA, I. ET FAIRHURST, A. (1998). INTERNATIONAL EXPANSION OF RETAIL FIRMS: A THEORETICAL APPROACH FOR FUTURE INVESTIGATIONS. *JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICE*, 5(3), 143-151.
- VIDA, I., REARDON, J. ET FAIRHURST, A. (2000). DETERMINANTS OF INTERNATIONAL RETAIL INVOLVEMENT: THE CASE OF LARGE U.S. RETAIL CHAINS. *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING*, 8(4), 37-60.

W

- WALKER, O. C. ET RUEKERT, R. W. (1987). MARKETING'S ROLE IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS STRATEGIES: A CRITICAL REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK. *JOURNAL OF MARKETING*, 51(JULY), 15-34.
- WEBSTER, F. E. (1991). *INDUSTRIAL MARKETING STRATEGY, 3RD ED.*. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, INC.
- WEITZMAN, E. ET MILES, M. (1995). *COMPUTER PROGRAMS FOR QUALITATIVE DATA ANALYSIS: AN EXPANDED SOURCEBOOK, 2ND EDITION*. THOUSAND OAKS, CALIFORNIA: SAGE.
- WENGER, E. C. (1998). *COMMUNITIES OF PRACTICE: LEARNING, MEANING AND IDENTITY*. CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- WENGER, E. C. ET SNYDER, W. M. (2000). COMMUNITIES OF PRACTICE: THE ORGANIZATIONAL FRONTIER. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 78, 139-145.
- WERNERFELT, B. (1984). A RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 5(2), 171-180.
- WHITEHEAD, M. B. (1992). INTERNATIONALIZATION OF RETAILING: DEVELOPING NEW PERSPECTIVES. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 26(8/9), 74-79.
- WHITELOCK, J. ET PIMBLETT, C. (1997). THE STANDARDISATION DEBATE IN INTERNATIONAL MARKETING. *JOURNAL OF GLOBAL MARKETING*, 10(3), 45-66.
- WILLIAMS, D. E. (1991). DIFFERENTIAL FIRM ADVANTAGES AND RETAILER INTERNATIONALIZATION. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 19(4), 3-12.
- WILLIAMS, D. E. (1992). RETAILER INTERNATIONALIZATION: AN EMPIRICAL INQUIRY. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 26(8/9), 8-24.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *MARKETS AND HIERARCHIES*. NEW YORK: FREE PRESS.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM*. NEW YORK: FREE PRESS.
- WINTER, S. G. (1987). KNOWLEDGE AND COMPETENCE AS STRATEGIC ASSETS. IN D. J. TEECE (ED.), *THE COMPETITIVE CHALLENGE* (PP. 159-184). CAMBRIDGE: BALLINGER.
- WINTER, S. G. (1994). ORGANIZING FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT: EVOLUTIONARY THEORY MEETS THE QUALITY REVOLUTION. IN BAUM ETSINGH (EDS.), *EVOLUTIONARY DYNAMICS OF ORGANIZATIONS*: OXFORD UNIVERSITY

- WRIGLEY, N. (2000). STRATEGIC MARKET BEHAVIOUR IN THE INTERNATIONALIZATION OF FOOD RETAILING. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 34(8), 891-918.
- WRIGLEY, N., COE, N. M. ET CURRAH, A. (2005). GLOBALIZING RETAIL: CONCEPTUALIZING THE DISTRIBUTION-BASED TRANSNATIONAL CORPORATION (TNC). *PROGRESS IN HUMAN GEOGRAPHY*, 29(4), 437-457.
- WRIGLEY, N. ET CURRAH, A. (2003). THE STRESSES OF RETAIL INTERNATIONALIZATION: LESSONS FROM ROYAL AHOLD'S EXPERIENCE IN LATIN AMERICA. *INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL, DISTRIBUTION & CONSUMER RESEARCH*, 13(3), 221-243.
- WRIGLEY, N. ET CURRAH, A. (2004, 18 MARCH). *TRANSNATIONAL RETAIL IN EMERGING MARKETS: INSIGHTS FROM TESCO'S EXPERIENCE IN EAST ASIA*. PAPER PRESENTED AT THE 100TH ANNUAL CONFERENCE OF ASSOCIATION OF AMERICAN GEOGRAPHERS, PHILADELPHIA, USA.

Y

- YEUNG, H. W.-C. (1994). CRITICAL REVIEWS OF GEOGRAPHICAL PERSPECTIVES ON BUSINESS ORGANISATIONS AND THE ORGANISATION OF PRODUCTION: TOWARDS A NETWORK APPROACH. *PROGRESS IN HUMAN GEOGRAPHY*, 18, 460-490.
- YEUNG, H. W.-C. (2000). EMBEDDING FOREIGN AFFILIATES IN TRANSNATIONAL BUSINESS NETWORKS: THE CASE OF HONG KONG FIRMS IN SOUTHEAST ASIA. *ENVIRONMENT AND PLANNING A*, 32, 201-222.
- YUEN SHAN AU-YEUNG, A. (2003). INTERNATIONAL TRANSFER OF RETAIL KNOW-HOW THROUGH FOREIGN DIRECT INVESTMENT FROM EUROPE TO CHINA. IN M. M. JOHN DAWSON, SANG CHUL CHOI, ROY LARKE (ED.), *THE INTERNATIONALISATION OF RETAILING IN ASIA* (PP. 240).

Z

- ZANDER, U. ET KOGUT, B. (1995). KNOWLEDGE AND THE SPEED OF THE TRANSFER AND IMITATION OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES: AN EMPIRICAL TEST. *ORGANIZATION SCIENCE*, 6(1), 76-92.
- ZOU, S. ET STAN, S. (1998). THE DETERMINANTS OF EXPORT PERFORMANCE: A REVIEW OF THE EMPIRICAL LITERATURE BETWEEN 1987 AND 1997. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 15(5), 333-356.