ECOLE DOCTORALE « VILLE, TRANSPORTS ET TERRITOIRES »

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est
Champ disciplinaire : Aménagement de l'espace, Urbanisme

Elena Gianina NASTASE

LE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL DE LA ROUMANIE ENTREPRISES FRANCAISES ET INTEGRATION EUROPEENNE

Livre I

Bucarest face à la grande distribution

Thèse dirigée par :

Professeur Alain METTON

Soutenue le : 19 mars 2015

Jury :

M. Abdelkader ABDELAOUI, l'Université Paris-Est Créteil

M. René-Paul DESSE, Professeur à l'Université de Brest

Mme. Nathalie LEMARCHAND, Professeure à l'Université Paris VIII

M. Alain METTON, Professeur émérite à l'Université Paris-Est Créteil

M. Jean SOUMAGNE, Professeur émérite à l'Université d'Angers

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier monsieur Alain METTON, professeur émérite de géographie à l'Université Paris Est-Créteil, qui m'a proposé d'effectuer un mémoire de thèse sur le développement du commerce en Roumanie. Ce travail de recherche m'a permis de connaître un secteur d'activité qui s'est récemment développé en Roumanie et de mieux comprendre la « révolution commerciale » qui s'est déroulée dans le pays, en mon absence, pendant que je réalisais mes études en France.

Je n'ai pas pu assister, autant que j'aurais souhaité, aux travaux de la Commission de géographie du commerce du Comité national français de géographie dirigée par René-Paul DESSE et Nathalie LEMARCHAND. En effet, je me suis trouvée face à la nécessité de mener parallèlement des études de Lettres à l'Université de Paris-Est Créteil pour m'entraîner à la pratique de la langue française et d'occuper divers emplois (jobs d'été, chargée d'études en géomarketing chez AXA) pour financer mes recherches, mes déplacements sur le terrain et les besoins de la vie quotidienne. Néanmoins, j'ai eu la chance de suivre tous les travaux de la Commission et d'étudier toutes les publications grâce à mon directeur de thèse.

Je tiens à remercier aussi monsieur Abdelkader ABDELLAOUI, de l'Université Paris-Est Créteil ainsi que le professeur Mihai IANOS de l'Université de Bucarest qui m'ont aidée apportée pour la réalisation des cartes.

Je dois aussi remercier la Chambre de Commerce et d'Industries de Bucarest et aussi les professionnels de haut rang rencontrés grâce à mon directeur de thèse.

Ensuite, je souhaitais exprimer ma reconnaissance envers ma famille pour le soutien moral qu'elle m'a apporté pendant cette longue période. Mes parents m'ont appris le sens de l'effort, en dépit du manque de moyens matériels dû à la pauvreté générale qui caractérisait la Roumanie. Leur comportement exemplaire m'a montré l'importance du sérieux dans le travail.

La personnalité de mon grand-père m'a beaucoup marquée, en effet, celui-ci m'a transmis une culture et des valeurs humaines. Son engagement militaire au service de la liberté a été essentiel dans la mesure où il a permis aux générations futures d'être libres, de bénéficier des droits fondamentaux. Ainsi, j'ai pris conscience de mon devoir de poursuivre le combat en faveur de la liberté, droit essentiel de tout être humain.

L'héritage de ces valeurs a contribué à construire ma personnalité, à me rendre responsable et à accorder de l'importance à des valeurs morales transcendant le matérialisme.

Ce travail de recherche a pu être réalisé grâce à l'aide apportée par mes deux correctrices que je tiens à remercier. Isabelle PENE, professeur documentaliste, qui m'a accompagnée dès le début de ce travail, est devenue une amie en qui j'ai toute confiance. Eléonore MOÏOLI, professeur de français, qui a pris le relais pendant les deux dernières années, m'a apporté un soutien moral appréciable.

Enfin, les collègues doctorants que j'ai rencontrés m'ont encouragée à poursuivre ma tâche avec détermination. Parmi eux, je tiens à saluer mon amie roumaine Loredana VILCU avec laquelle j'ai effectué une partie de la recherche dans les bibliothèques parisiennes. Nos échanges ont permis d'enrichir ce travail de thèse. Bonne chance à elle.

Je remercie aussi mes amis géographes de l'Université de Bucarest : Amelia POPA, Doru TUDOSA, Valentina STOICA qui m'ont accompagnée et m'ont guidée sur les chemins de Bucarest afin de mieux percevoir la « révolution commerciale » de la capitale roumaine.

INTRODUCTION ET METHODOLOGIE

Ce mémoire de thèse constitue une étude géographique du commerce de détail à Bucarest et s'inscrit dans le cadre de l'internationalisation du commerce moderne. L'Europe a été une première étape pour les acteurs européens leaders de la distribution. Ce processus du développement commercial à l'échelle européenne s'est d'abord étendu au centre, puis à l'est de l'Europe et par conséquent à la Roumanie.

Dans les années 1990, après la chute du système communiste en Europe de l'Est, on assiste à l'apparition d'un marché potentiel pour les entreprises de distribution occidentales qui se sont déjà beaucoup développées. Parallèlement, la volonté des pays de l'ex-système communiste de faire partie de l'Union Européenne et de rompre avec le bloc communiste a facilité les orientations stratégiques des entreprises européennes. Cela a contribué à rattraper le décalage du point de vue du commerce moderne et a favorisé la création d'une société de consommation.

Selon le professeur Enrico COLLA, l'internationalisation des entreprises de distribution a eu lieu « au cours des années 1990 et 2000 » (Olivier BADOT, Marc BENOUN, 205 : 39), même si le commerce à l'échelle européenne présente des caractéristiques et des différences en fonction des pays.

Dans ce mémoire de thèse, nous souhaitons analyser la position de la Roumanie parmi les nouveaux pays de l'espace économique européen conquis par la grande distribution.

Grâce à ce phénomène d'internationalisation des entreprises de commerce de détail, la Roumanie commence le XXIème siècle avec un commerce moderne car ce pays situé à la frontière est de l'Union Européenne constitue un lieu privilégié d'implantation pour la distribution moderne. C'est l'un des derniers pays où arrive la grande distribution. Le

développement commercial sur une courte durée, en particulier à Bucarest où l'on constate la présence des enseignes leaders en Europe, permet d'inclure cet Etat dans le groupe des autres pays européens qui ont connu un développement récent de la distribution.
Ainsi, le développement commercial en Roumanie représente une étape de l'essor international du commerce de détail.

Parmi les facteurs initiaux qui ont contribué à l'implantation de la distribution moderne dans ces pays, on peut citer la stabilité géopolitique dans la zone est de l'Europe, les opportunités d'accès à de nouveaux marchés en croissance, l'adhésion de ces pays à l'Union Européenne.
Tous ces facteurs ont permis de renforcer l'attractivité des pays de l'Est de l'Europe et en particulier de la Roumanie.

Avec l'ouverture des frontières en 1990, la Roumanie devient un nouveau marché émergent parmi les pays de l'ex-bloc communiste. Ce contexte lui a permis d'entrer dans une étape de transition, « forme pathologique d'économie de marché » (Marie LAVIGNE, 1994 : 145), en passant de l'économie planifiée à l'économie de marché.
Durant la période des années 1990, le commerce reste basé sur les anciennes structures du système communiste telles que les grands magasins et les marchés agro-alimentaires. A cela s'ajoutent les petits commerces individuels, dits de proximité, ouverts immédiatement après la chute du régime communiste. A l'issue de la décennie allant de 1990 à 2000, ces formes commerciales ont dominé le paysage bucarestois. Mais, la véritable « révolution commerciale » s'est produite après cette décennie, avec l'arrivée de la grande distribution.
C'est seulement en 2001 qu'a eu lieu l'ouverture du premier hypermarché Carrefour à Bucarest, 38 ans après l'ouverture du premier hypermarché Carrefour en France, en 1963. Ces dates précises montrent l'évolution du commerce moderne et nous permettent non seulement de mesurer le retard enregistré par la Roumanie dans ce domaine d'activité, mais aussi de mieux percevoir « la révolution commerciale » qui a eu lieu dans ce pays.

L'arrivée en Roumanie de ce qu'on peut appeler un véritable commerce moderne correspond donc à la phase d'internationalisation des stratégies des distributeurs. Dans l'évolution du commerce, l'internationalisation demeure une voie de développement naturelle qui permet aux entreprises d'implanter dans un autre pays le même modèle commercial que dans le pays d'origine, sans lui apporter globalement de modifications.

On assiste ainsi à l'essor de l'activité commerciale à l'échelle européenne soutenu par la surproduction industrielle des pays occidentaux et le déclin de l'industrie dans les pays de l'Est. Cela correspond aussi à une hausse de la production dans les pays développés qui trouvent un nouveau marché en direction des pays en voie de développement où la production continue de baisser.

L'arrivée des distributeurs des pays occidentaux sur ces marchés des pays de l'Est fait donc partie d'une ambition d'internationalisation des groupes après qu'ils ont acquis un pouvoir financier et une position de leaders sur le marché de leur pays d'origine. L'Europe de l'Est constitue donc une deuxième étape dans ce processus d'internationalisation des groupes après l'Europe centrale. Ceci est appelé « ambition européenne » (Cédric DUCROCQ, 1997 : 121). Face à cette évolution, le consultant international en distribution, Blaise DURAND-RÉVILLE avait prévu ce qui allait arriver : « Les pays émergents vont connaître en accéléré - une quinzaine d'années - ce que les pays aujourd'hui matures ont connu en trente ans en Europe » (Olivier BADOT, Marc BENOUN, 2005 : 30).

Située en Europe de l'Est, la Roumanie se distingue par son poids démographique, passant de 23 millions d'habitants, en 1989, à 20 millions d'habitants, en 2011, selon le dernier recensement. L'importance de la population constitue un atout pour attirer les acteurs de la distribution. Ces derniers ont choisi ce pays pauvre par rapport aux autres pays de l'Europe[1] comme un nouveau relais de croissance, une nouvelle terre de conquête des consommateurs.

Ce pays venait de traverser une crise alimentaire sans précédent, « une thérapie de choc terrible » (Marie LAVIGNE, 1994 : 148) depuis les années 1980, avec le rationnement des denrées alimentaires, la corvée des files d'attente, en raison du déclin de la production agricole (Vasile V. GHISA, Gheorghe A. PAUNESCU, 2001 : 105) et des exportations. La pénurie alimentaire générale, qui conduit la population à la précarité, se caractérisait par des magasins d'Etat pratiquement vides, sans rien à vendre, par la queue devant les magasins, image symbolique du milieu urbain.

[1] La Roumanie présente un PIB par habitant de 50 % en-dessous de la moyenne européenne, en 2011, selon un communiqué de presse Eurostat

La Roumanie, pays convoité par les groupes pour implanter surtout des hypermarchés en raison de sa population importante, a présenté d'autres atouts, comme l'estimation d'une croissance économique rapide, la présence d'un commerce sous-développé qui pourra rapidement être décimé par les nouveaux acteurs, la valorisation de la consommation alimentaire au sein de la population locale, longtemps privée des produits occidentaux. Ces éléments ont rapproché la Roumanie des autres pays européens. Du point de vue socio-économique et démographique, on constate une augmentation du revenu et donc du pouvoir d'achat, une évolution du taux de motorisation malgré la faible croissance de la population et la réduction de la taille des ménages.
Si on compare la Roumanie à la Hongrie, à la Tchéquie, à la Slovaquie ou à la Bulgarie, on constate que ce pays bénéficie d'un potentiel démographique deux fois plus grand. En effet, tous ses voisins sont des petits pays d'environ 10 millions d'habitants où les marchés ont été vite saturés. Cela explique l'intérêt d'investir dans ce pays.

Cependant on peut se demander s'il faut prendre en compte uniquement le poids démographique d'un pays lors du processus d'implantation. La prise en compte du facteur démographique au moment de l'implantation suffit-elle pour assurer la réussite de l'implantation ou faut-il tenir compte de son évolution dans le temps ? En Roumanie, après la chute du communisme, cette évolution s'est concrétisée par une baisse continue de la population s'expliquant par une forte émigration et par le vieillissement de la population. Le pourcentage des moins de 14 ans est réduit, s'ajoute la diminution de la natalité qui aboutit à la réduction de la taille moyenne des ménages.
Faut-il tenir compte uniquement de ce facteur lors de l'implantation ou le corréler avec les facteurs socio-économiques comme la croissance ou la baisse (en période de crise) de la consommation, l'augmentation du revenu moyen de la population, le taux de motorisation ?
Après une brève période d'implantation, la distribution moderne a renversé l'ancienne trame commerciale. On peut se demander si les résultats après 13 ans d'implantation sont ceux que l'on pouvait attendre.

Peut-on se baser sur l'importance de la population d'un territoire donné afin d'établir le nombre des points de vente à y implanter ? La population peut-elle être un critère essentiel ?

En même temps, la dimension linguistique joue un rôle important dans la communication. Située parmi les pays slaves de l'ex-bloc communiste, la Roumanie est héritière de la civilisation latine. Ainsi, l'historien encyclopédiste roumain, Nicolae IORGA, se penchant sur les ressemblances linguistiques de la Roumanie avec les pays latins, affirmait qu'il s'agit d'une « île de latinité dans une mer slave ».

Du point de vue géographique, ce pays se trouve au centre de l'Europe, à mi-distance entre les deux extrémités de l'Europe (le cap Finistère et la Montagne Oural), mais du point de vue géopolitique, la Roumanie fait partie du bloc des pays de l'Est.
Pour définir la position stratégique de la Roumanie parmi les pays de l'Europe de l'Est, Philippe GARCIA, directeur du bureau Ubifrance Roumanie, évoque un « Second marché d'Europe Centrale et Orientale », après la Pologne. A cela, on peut ajouter un milieu d'affaires qui fait de ce pays une « plate-forme régionale de l'Europe Centrale et de l'Est » (Guide des affaires-Roumanie, 2012 : 17)
En Europe de l'Est, en raison de la proximité géographique, une ruée des enseignes occidentales s'est produite. La Pologne a été le pays le plus convoité par les acteurs de la distribution parce que son niveau de développement est assez élevé. Ensuite, la Roumanie constitue un deuxième marché qui représente un enjeu important en raison de l'approche culturelle et de sa position géographique.

La position géostratégique de la Roumanie joue un rôle important car elle a motivé la décision d'inclure ce pays dans l'espace économique européen et aussi parce que son territoire présente des intérêts stratégiques et économiques pour les pays occidentaux. D'une part, la Roumanie adapte graduellement sa politique commerciale au nouveau contexte économique européen pour satisfaire les exigences de l'Union Européenne. D'autre part, les acteurs étrangers sont à la recherche de nouveaux marchés et la Roumanie s'affirme comme un marché potentiel dans l'espace central-européen.
« Pays à la frontière de l'Europe », selon le titre du livre du chercheur Lucian BOIA, la Roumanie joue un rôle d'avant-poste pour le développement commercial en Europe. Elle permet d'observer et de s'informer sur l'intégralité de l'espace balkanique, danubien et ex-soviétique.

La distribution moderne a été un facteur dynamisant dans la région est de l'Europe. La Roumanie tire profit des investissements des acteurs étrangers qui peuvent permettre d'autres implantations. La mise en place d'un commerce moderne en Roumanie était déterminante pour l'avenir européen de ce pays dans un contexte économique et social différent. Ainsi, les relations commerciales avec les Etats occidentaux, même si elles ont diminué pendant les dernières années de communisme, n'ont pas été interrompues. Elles se sont intensifiées après la chute du régime car à l'échelle de l'Europe, la Roumanie constitue un nouveau marché important.

En l'absence de législation restrictive, les initiatives des distributeurs n'ont pas été limitées. C'est seulement le jeu concurrentiel entre les acteurs de la distribution qui a stoppé leur implantation. Il est important de signaler que les acteurs arrivés en Roumanie représentent des « leaders mondiaux du commerce » (Cédric DUCROCQ, 1997 : 121).
Ainsi, les principaux groupes de chaque pays développé sont présents en Roumanie.

En appliquant les réflexions françaises au cas de la Roumanie, nous avons souhaité mettre l'accent sur les relations entre la France et la Roumanie du point de vue de l'activité commerciale. Ce travail de thèse se donne pour objectif de réaliser une approche nouvelle de cette activité des acteurs français qui font partie des investisseurs occidentaux en Roumanie.

Comment peut-on expliquer l'intérêt des entreprises françaises de distribution pour le marché roumain ?

Tout d'abord, il y a une tradition commerciale entre la Roumanie et les autres pays européens. En ce qui concerne les relations commerciales entre la France et la Roumanie, il convient de préciser que la convention signée à Bucarest, entre le Gouvernement de la République Française et celui de la Roumanie pour éviter les doubles impositions concernant l'impôt sur le revenu et sur la fortune, remonte au 27 septembre 1974. Cette convention est entrée en vigueur en septembre 1975.

Ensuite, il faut pendre en compte la législation restrictive française (lois Royer, en 1973, lois Raffarin, en 1996) qui freine la croissance et détermine les groupes les plus ambitieux à s'implanter à l'étranger. De manière générale, « l'Europe est la première destination des distributeurs français » (Cédric DUCROCQ, 1997 : 119), en raison des opportunités

attrayantes, des proximités culturelles et la « possibilité des synergies au niveau des achats grâce au marché intérieur européen » (Cédric DUCROCQ, 1997 : 119).

Nombreuses sont les entreprises françaises à avoir choisi la Roumanie comme pays d'implantation à l'étranger. En 2012, selon Ubifrance, on dénombre plus de 3 000 filiales françaises. Aujourd'hui, on peut parler de la forte présence d'une communauté d'affaires française constituant un atout pour toute entreprise qui souhaite s'y implanter. De plus, à l'exception de 2 groupes, « tous les groupes du CAC 40[2] sont aujourd'hui présents en Roumanie » (Ubifrance, 2012 : 45). Ceci prouve l'attractivité de ce pays du point de vue économique. Concernant la place des entreprises françaises en Roumanie, les grands groupes français comme Renault, Orange, Lafarge, Carrefour jouissent d'une bonne réputation, ils « inspirent le respect et véhiculent une image de savoir-faire, d'expérience, et surtout de sérieux des produits français » (Ubifrance, 2012 : 45).

Même si le marché roumain est prometteur, on peut constater qu'il est saturé après 18 ans d'implantations. Face à cette « révolution commerciale » réalisée dans un délai très bref, les possibilités d'accueil du marché se réduisent et on assiste, comme en Europe, à un durcissement de la concurrence et à la réduction des perspectives de croissance.

Le boom des implantations s'est produit en 2008, après l'entrée de la Roumanie dans l'Union Européenne et avant la crise économique. La plupart des acteurs ont cherché à occuper les meilleurs emplacements, à dépasser les autres investisseurs et obtenir ainsi des parts de marché. La « guerre européenne du commerce » était lancée et le marché intérieur de la Roumanie a été la cible de toutes les convoitises dans la bataille pour la domination des pays de l'Est.

[2] Les groupes du CAC 40 sont des sociétés qui reflètent la tendance de l'économie des grands groupes français. CAC 40 (Cotation Assistée en Continu), c'est le principal indice boursier de la place de Paris, indice représentatif de l'économie française

En fonction de l'approche choisie par chacun des groupes, plusieurs stratégies d'implantation sont utilisées. On peut identifier des acteurs voulant obtenir un leadership dans le pays. Leurs investissements sont colossaux car il s'agit de créations « ex nihilo », sans la possibilité de racheter d'autres points de vente inexistants sur le marché. Cela nécessite une grande puissance financière des groupes, mais surtout un savoir-faire sur un format porteur.
D'autres acteurs ont été plus prudents en ouvrant un premier point de vente « test » à observer. Les bons résultats sont la preuve d'une demande, d'une attente du marché local, ils déterminent les groupes à ouvrir un deuxième point de vente et ainsi de suite.

Il est désormais nécessaire d'inclure dans cette étude la « révolution commerciale » qui s'est produite à l'est de l'Europe et surtout en Roumanie, d'autant plus que ce pays fait partie du marché européen.
Afin de comprendre le sens de cette « révolution commerciale », il faut d'abord passer par une première étape d'identification des acteurs et des formats présents, puis effectuer un diagnostic de l'étape que représente l'année 2013. Cette dernière phase n'est pas achevée, la grande distribution continue de se transformer et de s'adapter en raison de la concentration des acteurs économiques occidentaux. On peut affirmer qu'après une première étape caractérisée par une implantation dans une logique extensive, on arrive à une deuxième étape plus intensive qui fait changer le positionnement des acteurs. Parmi ces derniers, ceux qui étaient leaders du marché sont devenus des acteurs secondaires.

Dans un premier temps, cette expansion est basée sur une population qui cherche à changer son mode de vie et à s'adapter à la nouvelle société de consommation. Dans ce processus de changement, on peut inclure surtout la jeune génération qui représente la classe moyenne caractérisée par l'augmentation du niveau de vie dans le cadre du développement économique. Cette évolution commerciale entraîne des changements des comportements à l'achat et des habitudes des consommateurs. D'après Ubifrance, les Roumains épargnent peu et consomment beaucoup, souvent pour afficher un statut social.

Notre démarche s'inscrit dans une perspective évolutionniste de l'activité commerciale dont nous nous proposons de suivre et d'analyser les étapes les plus marquantes dans le domaine du commerce. Dans cette perspective, la grande distribution est caractérisée par le format de l'hypermarché, qui domine le paysage commercial à Bucarest et qui est défini en tant que « produit historique d'un capitalisme fordien et d'une société moderne » (Philippe MOATI, 2011 : 19). En 2013, la France a fêté les 50 ans de l'ouverture du premier hypermarché Carrefour dans la région parisienne, à Sainte-Geneviève-des-Bois, en 1963. En Roumanie, on compte seulement 13 ans d'existence du format de l'hypermarché, introduit par le groupe Carrefour, en 2001.

On peut se demander pourquoi les acteurs de la grande distribution ont choisi d'implanter d'abord l'hypermarché dans ce pays, au détriment des autres formats de vente. Le succès de ce format s'explique par sa taille, « premier facteur de performance » (Cédric DUCROCQ, 2002 : 1). Ainsi, le format de l'hypermarché correspond bien à l'introduction en Roumanie d'un nouveau concept de vente « s'adaptant à une production et à une consommation devenues elles aussi de plus en plus massives » (Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 185).

Au terme de cette évolution rapide sur 13 ans, on constate une perte de vitesse de l'hypermarché, en tant que formule mixte. Après s'être massivement implanté, l'hypermarché se voit concurrencé et menacé par l'essor du discount dans le domaine alimentaire et par les grandes surfaces spécialisées dans le domaine non-alimentaire.

Après l'hypermarché, d'autres formules de vente font leur apparition à Bucarest. Il en est ainsi pour le supermarché, le magasin discount et la grande surface spécialisée, qui franchissent eux aussi les frontières du pays.

Avec le renforcement de la concurrence et le ralentissement de la croissance économique, durant ces trois dernières années, les enseignes du discount allemandes ont conquis d'importantes parts de marché, elles arrivent ainsi à détenir la première position au classement des enseignes de la grande distribution. Ce processus s'est accéléré avec l'arrivée sur le marché roumain de l'enseigne discount Lidl.

Nous nous sommes proposé dans ce travail de recherche, d'analyser l'état des lieux d'une fonction urbaine, celle de l'activité commerciale qui a connu un essor pendant la deuxième décennie après la chute du régime communiste. Il ne s'agit pas d'étudier la fonction commerciale en elle-même, mais surtout sa matérialisation et les formes qu'elle prend dans les différents lieux de la ville de Bucarest, surtout là où elle semble plus présente. Plus précisément, il s'agit d'étudier la place et le rôle que joue le commerce dans la ville, ses groupements dans le territoire, la « concentration des commerces » (Nicolas LEBRUN, 2002 : 10) eu égard à la centralité périphérique qu'elle induit.

Nous envisagerons la place de l'activité commerciale entre l'espace physique et l'espace social car le commerce introduit un ensemble d'interactions avec la population locale. On peut signaler le rôle joué par chaque acteur dans les réseaux commerciaux constitués après les différentes stratégies d'investissement. Plus le nombre des points de vente est élevé, plus les acteurs commerciaux créent de la proximité territoriale auprès des consommateurs et leur donnent le sentiment d'appartenir à un format commercial ou à une certaine enseigne. Le commerce introduit donc un espace de sociabilité, un espace de vie. Cette tendance se remarque surtout durant ces dernières années au cours desquelles les espaces commerciaux et plus particulièrement les centres commerciaux se vouent au « fun shopping ».

En même temps, il s'agit d'une approche locale de la dynamique de la fonction commerciale. La centralité périphérique de l'activité commerciale à Bucarest contribue ainsi à l'attractivité de la ville. Cette dernière influence les villes satellites et l'espace rural alentour moins équipés en commerces, sachant que Bucarest constitue un pôle d'attraction en raison de la multitude de ses fonctionnalités (administrative, universitaire).

Parmi les événements ayant marqué le plus les deux décennies suivant la chute du système communiste, on peut signaler, pour la région bucarestoise, la « révolution commerciale » ainsi que la vague d'urbanisation des années 2000. En réalité, ce double phénomène s'explique par un vide commercial hérité de l'ancien système et les conditions alors requises pour déclarer une ville. Ces conditions se limitaient à des critères industriels.

Dans la zone métropolitaine de Bucarest, on voit donc naître non seulement des espaces commerciaux appartenant au commerce moderne, mais aussi des nouvelles villes, longtemps considérées comme des localités rurales.

Au-delà de la vague d'urbanisation des années 2000, on assiste à un autre phénomène, stoppé pendant les dernières années du communisme, en raison des grandes opérations de réhabilitation urbaine en plein centre de la capitale. Il s'agit de l'expansion urbaine malgré la diminution de la population bucarestoise qui quitte la ville pour s'installer à la périphérie ou dans la zone périurbaine. Selon le dernier recensement datant de 2011, l'augmentation de la population a lieu dans la zone périurbaine qui correspond au département Ilfov entourant Bucarest.

Grâce à la « révolution commerciale », la ville de Bucarest peut être définie aujourd'hui comme une concentration de commerces. Dans notre analyse, nous partons de l'importance que détient aujourd'hui l'activité commerciale, au-delà des autres fonctions de la ville, en raison du boom des implantations, de la multitude des acteurs et des formats. Ce commerce moderne complète donc l'ancienne armature commerciale donnée par les places marchandes des quartiers et les grands magasins du centre-ville.
Ainsi, l'activité commerciale à Bucarest, grâce au renouveau de ces dernières années, constitue un élément important pour former la ville.

Le rôle important joué par le commerce bucarestois est devenu aujourd'hui incontestable et la fonction commerciale structure la ville dans le cadre de la désindustrialisation ou de la relocalisation des activités industrielles en périphérie. La fonction commerciale a son importance dans la ville, surtout dans les lieux où l'on peut constater une concentration des commerces ou des espaces commerciaux multi-format. Même si de manière générale on peut définir la ville comme un espace marchand, l'activité commerciale n'est pas uniformément répartie à l'échelle intra-urbaine, on peut dès lors établir des espaces particuliers plus accueillants qui ont donné naissance à des concentrations de commerces.

Analyser ce phénomène commercial à l'échelle de la ville, avec un degré différent de concentration entre le nord, plus dynamique et le sud, moins attractif, nous permet de prouver l'évolution de l'activité commerciale à Bucarest, non seulement en raison des acteurs qui y sont présents, mais surtout des formats de vente répertoriés. Cette différence entre le nord et le sud de la ville, du point de vue de l'attractivité commerciale, transforme le commerce. Au départ, il dynamisait la ville, maintenant il accompagne l'aménagement du territoire.
Ainsi, l'activité commerciale est liée à la périurbanisation et contribue à la ségrégation intra-urbaine à Bucarest ainsi qu'à l'émergence des lieux aisés.

Considérant la grande distribution comme étant périphérique, nous aborderons non seulement l'espace intra-urbain, mais aussi la zone périurbaine bucarestoise sur laquelle le commerce moderne exerce son influence. Il s'agit de savoir en quoi les groupements des commerces, les parcs commerciaux à la périphérie de la ville apportent leur contribution à l'étalement urbain voire influencent l'image de certains endroits stratégiques de la capitale. Il sera question d'identifier à l'échelle de la ville les espaces marchands anciens et nouveaux, de définir les groupements du commerce moderne et de s'intéresser aux nouvelles concentrations induites par ce dernier.

Au-delà du début du renouveau commercial, il s'agit d'étudier les évolutions récentes de la distribution moderne qui a débuté il y a seulement 18 ans, avec l'ouverture du premier magasin Cash&Carry, par le groupe Metro, en 1996, dans la ville d'Otopeni, en région bucarestoise et le premier hypermarché ouvert à Bucarest en 2001, par le groupe Carrefour.
Au terme de ces 18 années d'évolution, la distribution moderne est devenue un secteur clé de l'économie par le nombre d'emplois créés et par son importance croissante dans le quotidien des Bucarestois.
En nous fondant sur les études relatives au commerce de détail en France, nous avons réalisé une étude du commerce de détail à Bucarest car c'est dans la capitale et dans les grandes villes que l'activité commerciale est la plus dynamique et marque le plus le territoire.

Que s'est-il passé dans l'espace économique roumain, un quart de siècle après la chute du système communiste fermé aux investisseurs étrangers ? Dans quelle mesure cet espace s'est-il ouvert aux investisseurs étrangers ?

Au cours des années 2000, la libéralisation du marché roumain correspond à l'avènement de la distribution, avec l'arrivée du groupe allemand Metro. Cette implantation a été suivie par le groupe français, Carrefour. Après cette époque des initiateurs, la perspective d'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne a déterminé l'accélération des implantations des autres enseignes. Cette « révolution commerciale » s'est produite non seulement à Bucarest, mais aussi dans les principales villes et s'est étendue jusqu'aux petites villes de plus de 15 000 habitants. Ainsi, dans ce processus, la ville de Bucarest n'a constitué que la première étape d'un phénomène d'urbanisme commercial et économique qui a connu, au cours de ces dernières années, une expansion spectaculaire.

Cette arrivée de la grande distribution s'est produite dans des conditions de transition économique et par conséquent en l'absence de réglementation spécifique en matière d'urbanisme commercial. Nous nous sommes proposé d'analyser l'implantation spatiale de tous ces acteurs étrangers à l'échelle de la capitale et d'identifier les principales stratégies d'implantation développées par les groupes.

En réalité, le passage de l'Union Soviétique à l'Union Européenne a duré 15 ans. Cette période pendant laquelle la Roumanie a cherché à intégrer l'espace économique européen, n'a pas laissé la possibilité de doter le pays d'une législation concernant le commerce et l'urbanisme commercial car il fallait mettre la législation roumaine en conformité avec les lois européennes. En effet, dans le but de moderniser l'économie, la législation ne doit pas être restrictive et ériger des barrières faisant obstacle à l'implantation de la grande distribution.

La perspective de l'intégration européenne, le départ pour l'international des principaux groupes de distribution occidentaux, ont déterminé l'arrivée en Roumanie d'une nouvelle structure commerciale. Son développement a été tel qu'on peut affirmer que le commerce est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie à l'heure actuelle, en ce qui concerne non seulement les points de vente, mais aussi le nombre des emplois créés.

Face à cette nouvelle armature commerciale, réalisée via l'initiative des acteurs étrangers, détenteurs d'un pouvoir financier supérieur, la législation roumaine sur l'équipement commercial s'est heurtée à cette nouvelle réalité. La législation a dû accompagner l'arrivée de nouvelles formes commerciales, sans imposer de restrictions, afin de moderniser l'équipement commercial. En raison de ce contexte, la Roumanie a été une terre d'accueil privilégiée pour de nombreux groupes de la grande distribution. En effet, les normes de la législation correspondent non seulement à la volonté des autorités roumaines de doter le territoire d'un commerce moderne, mais aussi de se conformer aux règles de la législation européenne, en vue de l'adhésion à cet espace économique.

Dans cette étude, nous nous sommes proposé d'analyser la place de la fonction commerciale à Bucarest et son importance dans la réalisation de l'urbanisme commercial.

Nous nous demanderons dans quelle mesure la mise en valeur du commerce dans la capitale influence l'urbanisme commercial, les modes de consommation et détermine les stratégies des acteurs de la distribution.
Nous chercherons à savoir si les centralités commerciales qui se dessinent aujourd'hui à l'échelle de la ville favorisent l'essor urbain.

Ce mémoire de thèse s'articule en dix chapitres regroupés en quatre parties et répartis dans deux livres.
Le livre I du présent ouvrage intitulé « Bucarest face à la grande distribution » comporte deux parties. La première partie présente trois chapitres. Le premier chapitre commence par la présentation et l'évolution de la ville de Bucarest pour mettre en place le contexte de l'aménagement par le commerce de la capitale. Ensuite, il définit les caractéristiques physiques et démographiques actuelles.
Le deuxième chapitre s'attachera à présenter et à analyser la législation nationale relative à l'investissement étranger en plein essor depuis la libéralisation du marché roumain après la chute du communisme ainsi que les évolutions législatives concernant le commerce. Nous traiterons ensuite des conséquences des évolutions réglementaires, en analysant le cas de la capitale. Nous nous intéresserons aux évolutions récentes qui ont eu des effets visibles sur l'appareil commercial, surtout sur la grande distribution périphérique.
Le chapitre trois présente la segmentation du marché de la distribution et s'attache à montrer la complexité de l'activité commerciale à Bucarest.

La deuxième partie du livre I s'organise autour de trois chapitres, elle présente l'évolution du commerce en grande surface à la périphérie de la ville de Bucarest et permet d'appréhender le contexte de l'arrivée de la grande distribution en Roumanie. Cette partie a pour objectif d'évaluer l'importance et la complexité commerciale en périphérie avec les groupements commerciaux, de définir les caractéristiques physiques de ces nouvelles structures qui maintenant font partie de la ville et contribuent à la croissance urbaine.

Comme nous n'avons pas souhaité réaliser une rétrospective historique de l'aménagement de la capitale par le commerce moderne, nous avons privilégié l'organisation territoriale qui s'est réalisée de la périphérie vers le centre. Notre analyse sera précédée par une présentation générale de la ville de Bucarest et de son commerce, dans le quatrième chapitre.
Dans le cinquième chapitre, nous étudierons l'investissement français en Roumanie en décrivant les premières étapes de l'implantation française. L'ampleur de la présence des acteurs français durant les 25 ans qui ont suivi la chute du communisme explique le choix de consacrer une division aux secteurs porteurs de l'économie privilégiés par les investisseurs français.

Cette deuxième partie de notre travail de thèse prend tout son sens avec la mise en perspective du rôle important joué par la grande distribution dans le contexte urbain et dans la constitution de la zone métropolitaine de Bucarest.
Le sixième chapitre de notre recherche contribue aussi à analyser un fait urbain particulier celui de l'expansion de la ville, même si notre analyse s'applique au commerce qui conditionne et accompagne l'expansion territoriale de Bucarest. Nous nous attacherons à montrer de quelle façon s'organisent les acteurs dans ce territoire périphérique. Il s'agira de définir ainsi les endroits les plus porteurs pour le commerce moderne.

Le livre II est intitulé « Le commerce de détail à Bucarest ». Il comporte les deux dernières parties et a pour principal objectif de réaliser une analyse de l'ancienne armature commerciale et de sa mise en valeur dans le contexte de l'arrivée de la distribution moderne.

Ainsi, la troisième et la quatrième partie de notre travail de recherche réalisent une rétrospective concernant le commerce présent dans les quartiers et la dynamique plus récente du commerce en centre-ville. Dans le septième chapitre, la troisième partie analyse, la dynamique de fonctionnement des marchés agro-alimentaires en essayant d'éclairer à la fois leurs ressemblances et leurs différences. Ce chapitre présente les premières étapes du renouveau commercial fondées sur les anciens espaces destinés au commerce étatisé.

Ainsi, nous montrerons que les nouvelles formes commerciales sont créatrices de centralités, à tel point qu'on peut parler de polycentrisme intra-urbain. En effet, le nouveau commerce peut s'installer autour d'un groupement commercial ancien, dans le souci de créer plus de proximité avec la clientèle. Ce travail propose de décrypter les relations entre les centralités

traditionnelles, sectorielles au niveau des quartiers de la ville et les nouvelles centralités dominées par des nouvelles formes commerciales. Le chapitre neuf accompagne le lecteur dans la visite des principaux centres commerciaux de Bucarest. Nous avons tenté d'analyser les éléments qui composent l'atmosphère propre à chaque centre commercial et leur attraction sur la population de la capitale.

La quatrième partie du livre II traite du renouveau du centre-ville pendant ces dernières années. Elle analyse la dynamique de fonctionnement des nouveaux commerces orientés vers les loisirs, en essayant d'établir leurs ressemblances et leurs différences dans deux chapitres distincts. Dans le dixième chapitre, nous avons présenté le morcellement du centre-ville.
Puis, dans le dernier chapitre, il nous a semblé nécessaire de consacrer une place importante à la réhabilitation du centre historique qui correspond aux tendances des autres villes européennes de rénover et de renforcer l'activité commerciale en centre-ville.

Nous allons présenter les méthodes de travail qui nous ont permis de réaliser cette étude et les difficultés que nous avons rencontrées.

Tout d'abord, il s'agit de problèmes de terminologie rencontrés lors de l'analyse du développement commercial de Bucarest. On a dû appliquer à l'espace roumain la terminologie de la géographie commerciale employée en France. En Roumanie, les termes anglais sont beaucoup plus utilisés dans les nouvelles analyses.

Ensuite, pour mieux comprendre le sens des termes utilisés et afin d'adapter la terminologie à cet espace, on a dû se référer au Dictionnaire du commerce et d'urbanisme.

Il y a quelque temps déjà, en 2006, lors de la soutenance du mémoire de master 1 en géomarketing, intitulé « L'utilisation du SIG[3] pour favoriser l'implantation des entreprises étrangères en Roumanie », les membres du jury m'ont fait part de l'absence de « zoom » sur la capitale, concernant les cartes réalisées au niveau du département en Roumanie. En effet, l'échelle de la carte ne permettait pas de mettre en évidence Bucarest, mais uniquement sa région. En réalité, à ce moment-là, notre objectif était de réaliser une cartographie numérique sur la Roumanie, au niveau du département.

Pendant cette période, il était difficile d'obtenir une cartographie numérique sur la capitale roumaine pour réaliser des études de géomarketing à l'aide des programmes de cartographie français car il n'y avait pas de cartographie numérique sur Bucarest. Ce problème de carte était essentiel pour appliquer à ce territoire les méthodes acquises en géomarketing. Réaliser ce « zoom » sur la capitale roumaine a été un objectif réalisé grâce à ce travail de thèse.

Au cours de notre travail, nous avons été associés à différentes missions qui nous ont permis d'aborder des problématiques très variées touchant notamment à la recherche approfondie sur internet, à la création de bases de données, au géocodage, à la réalisation de la cartographie et des maquettes. Face à une réalité complexe qui a eu comme conséquence une « révolution commerciale » et un changement des stratégies d'implantation des acteurs étrangers, nous avons éprouvé le besoin de réaliser des analyses de géomarketing.

Nous nous sommes proposé d'analyser la répartition géographique de la grande distribution à Bucarest, d'étudier son implantation, de créer des bases de données pour mieux comprendre et visualiser les informations basées sur la géo-localisation.

---

[3] Système d'Information Géographique

En réalité, ces nouvelles méthodes de géomarketing et ces techniques sont de plus en plus utilisées par les acteurs étrangers de la grande distribution et les magasins franchisés afin d'optimiser l'implantation de leurs points de vente et d'améliorer leurs actions de marketing.

Face aux nouveaux défis du commerce, adapter la cartographie numérique est une démarche nécessaire pour être en phase avec les dernières évolutions et également pour maîtriser les nouveaux outils comme le SIG et les analyses géomarketing à l'échelle de ce territoire. Ainsi, il était indispensable d'obtenir un fond de carte numérique pour Bucarest, des statistiques précises ou des bases de données.

On s'est donc adressé au département de géographie urbaine au sein de l'Université de Bucarest et plus précisément au Centre Interdisciplinaire de Recherches Avancées sur la Dynamique Territoriale (Centrul Interdisciplinar de Cercetari Avansate asupra Dinamicii Teritoriale-CICADIT, en roumain), auprès du professeur Mihai IANOS qui a eu l'amabilité de nous fournir la cartographie numérique de Bucarest. On doit préciser que cette carte, qui avait été créée par la faculté de géographie au sein de l'Université de Bucarest, n'était pas géo-référenciée (les coordonnées géographiques : latitude et longitude étaient à déterminer). Elle ne pouvait donc pas être utilisée dans les programmes de cartographie employés en France, tels que Géoconcept et MapInfo.

Pour notre étude, nous avons choisi le programme de cartographie MapInfo. Ainsi, grâce au soutien du monsieur Abdelkader ABDELAOUI, co-directeur du Master géomarketing à l'Université Paris-Est Créteil et au moyen d'un plan de Bucarest, obtenu à la Bibliothèque Nationale de France, nous avons calculé les coordonnées géographiques d'une dizaine de points, utilisés par la suite pour géo-référencier la carte de Bucarest.

Ensuite, pour réaliser les bases de données nécessaires à notre analyse sur la grande distribution et les centres commerciaux, nous avons bénéficié de l'aide fournie par le professeur ABDELAOUI qui nous a permis d'obtenir un GPS. Ainsi, nous avons pu calculer les coordonnées géographiques de chaque point de vente de la grande distribution. Pour effectuer ces calculs, un déplacement sur le terrain a été nécessaire. Nous avons regroupé ces informations dans des bases de données Excel et nous les avons placées sur la carte, à l'aide du programme de cartographie MapInfo.

Durant ce travail de thèse, je suis allée sur le terrain, accompagnée par mes amis de la faculté de géographie de Bucarest qui m'ont guidée vers les endroits les plus dynamiques et désormais représentatifs de la ville. Ces visites sur le terrain de la capitale ont commencé tout d'abord par la grande distribution périphérique en analysant les acteurs présents. Ensuite, elles se sont poursuivies avec les commerces de quartier, les principaux marchés agro-alimentaires de la ville, puis elles ont pris fin avec le commerce en centre-ville.
Lorsque nous avons organisé les parties de ce travail de thèse, nous avons conservé cette délimitation spatiale à l'échelle de la ville car elle témoigne aussi de la répartition des principaux types de commerces dans l'espace de la capitale.

Cette recherche sur la géographie du commerce a pour but de souligner les spécificités du terrain de la capitale. Réaliser à Bucarest, une analyse géographique du commerce, des petits commerces, des marchés agro-alimentaires, des grandes surfaces, des centres commerciaux et du commerce en centre-ville, nécessite tout d'abord une connaissance du terrain.

Ainsi, notre but est de dresser un premier bilan de l'activité commerciale à Bucarest, de saisir les mutations commerciales qui ont imposé des transformations à la ville et à la société. Nous avons cherché à savoir quels sont les problèmes que pose le commerce moderne pour l'aménagement urbain et régional en tant que facteur entraînant la dynamique urbaine.

Les démarches pour réaliser ce travail de thèse sont diverses.
Tout d'abord, dans le cadre d'un stage réalisé chez CEFAC (Centre d'Etude et de Formation des Assistants techniques du Commerce), j'ai cherché à prendre contact avec la Chambre de Commerce de Paris qui m'a guidée vers la Chambre de Commerce et d'Industries de Bucarest.
Ensuite, j'ai consulté, auprès de l'Institut National des Statistiques de Roumanie, les données officielles sur l'activité commerciale à Bucarest publiées chaque année dans les annuaires.
Les contacts établis auprès de l'Institut nous ont permis d'obtenir des bases de données sur l'activité du commerce de détail. De plus, j'ai été orientée vers la Direction Régionale des Statistiques de Bucarest dont les annuaires m'ont permis d'obtenir des données précises sur la capitale et sa région (le département Ilfov).

Ce travail de recherche a été l'occasion de me familiariser avec les données statistiques de l'Institut de Statistiques de Bucarest, les rapports fournis par la Chambre de Commerce de Bucarest ainsi que les données électroniques.
Ce mémoire de thèse m'a permis de découvrir les dernières implantations commerciales qui ont transformé la plupart des quartiers de la ville.

Les contacts pris auprès de la Mission Economique de France à Bucarest au sein de l'Ambassade de France en Roumanie nous ont dirigés vers les annuaires de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie en Roumanie (CCIFER), créée en 1996. Cette dernière publie les entreprises françaises implantées en Roumanie et membres CCIFER, soit plus de 380 entreprises (dont 55% sont des PME). La CCIFER est un organisme qui a pour mission d'effectuer la mise en réseau, l'orientation, le conseil et la réalisation des études de marché pour les acteurs intéressés par ce pays.
Il s'agit donc d'un appui commercial destiné aux petites et moyennes entreprises (PME) qui souhaitent avoir une première approche du marché, une assistance pendant le processus d'implantation et dans les étapes de développement.

L'Institut des Statistiques de Roumanie (INSR) a constitué une source officielle d'information. Nous nous sommes intéressés aux données concernant l'activité du commerce traditionnel exercée par les petits commerçants. Ainsi, dans les archives de l'Institut, nous avons cherché, les annuaires statistiques de la Roumanie pour toute la période de transition afin de connaître l'évolution du nombre des petits commerces tenus par les Roumains après la fin du monopole étatique. En réalité, si les annuaires de 1990 à 1993 présentent ces statistiques concernant les petits commerçants, à partir de l'année 1994, ces données ne sont plus publiées dans l'annuaire et elles ne font pas l'objet d'une publication à part. Ces mesures ont été prises afin d'adapter les publications de l'Institut aux exigences de l'Union Européenne et de l'Eurostat, institut des statistiques européennes.

Il faut aussi mentionner que, dans l'annuaire roumain, l'activité du commerce est réunie sous un seul code, intitulé code CAEN. Cette statistique efface tout ce qui fait la richesse de cette activité nationale en Roumanie et crée l'impossibilité de pouvoir réaliser une étude commerciale sur l'intégralité de la période de transition.

En effet, l'annuaire publié par l'Institut National des Statistiques de Bucarest regroupe les activités de l'économie nationale selon la nomenclature des codes CAEN. Dans la

classification des activités commerciales, l'activité de commerce est présentée sous la nomenclature « Commerce de gros et de détail, la réparation et l'entretien des voitures et motos, et des biens personnels et de la maison », sans une délimitation très claire des activités. En raison de son groupement avec d'autres activités, telles que les activités de réparation, une analyse précise de l'activité du commerce de détail n'est pas possible.

Des changements successifs sont intervenus tout au long de la période de transition au sein de l'annuaire annuel de l'Institut National des Statistiques de Bucarest afin que cela corresponde aux attentes de l'Eurostat. Ces changements intervenus à partir de 1994 ne nous laissent pas la possibilité de réaliser une étude statistique approfondie concernant l'évolution de l'activité du commerce traditionnel de détail, pour l'ensemble de la période allant de 1990 à 2013. En fonction des changements intervenus, des données manquent pour certaines périodes. Il en est ainsi pour les années 1998 et 1999, l'annuaire présente non seulement le nombre d'entreprises mais aussi leur chiffre d'affaires total. Ainsi, pendant cette période, l'annuaire regroupe sous la nomenclature « Commerce de gros et de détail, la réparation et l'entretien des voitures et motos, et des biens personnels et de la maison » plusieurs sous-divisions de l'activité commerciale en tant qu'activité multiforme. Cette fois-ci, on a des statistiques en fonction du commerce alimentaire ou non-alimentaire. Ceci prouve l'existence d'une base de données générales qui cependant ne sont pas régulièrement publiées.

Ces données statistiques nous auraient permis non seulement d'avoir un aperçu de l'évolution des petites entreprises familiales pendant la première décennie et surtout après l'arrivée de la grande distribution mais aussi de comprendre l'impact sur le commerce indépendant.

Face à ce manque de données officielles, nous avons cherché à obtenir des bases de données, des fichiers mentionnant les entreprises enregistrées par domaine d'activité. Ainsi, nous avons pu avoir une base de données pour l'année 2007 avec les 30 000 sociétés commerciales existant à Bucarest, délimitées en fonction de leur typologie et correspondant à un code CAEN. Malheureusement, en raison de l'impossibilité de pouvoir géocoder[4] cette base de données, nous n'avons pas pu utiliser ces données pour réaliser une cartographie sur Bucarest. On a uniquement pris en compte le nombre des entreprises par code CAEN.

[4] Attribuer des coordonnées géographiques (latitude et longitude)

Ensuite, nous avons cherché des statistiques auprès d'autres institutions officielles à Bucarest, comme la Direction Régionale des Statistiques du Municipe Bucarest et le Registre du commerce, organisme dont le rôle est d'enregistrer les entreprises existantes.

En dehors de ces publications ou bases de données statistiques sur le commerce, nous avons cherché de la documentation complémentaire via des prises de contact auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bucarest. Ainsi, nous avons pu obtenir des publications qui nous ont permis d'avoir des informations ponctuelles sur l'évolution et le nombre des petits commerces individuels à Bucarest. De manière générale, ces données ainsi corrélées sont difficilement comparables car elles proviennent de sources différentes. Ainsi, notre étude sur le petit commerce individuel a pu être enrichie par des documents internes, très divers, aux objectifs et méthodes variés, destinés à une utilisation limitée.

Afin de remédier à ce manque d'information concernant le nombre des sociétés de commerce de détail, on s'est adressé à la Direction régionale de statistique de Bucarest qui publie l'annuaire pour Bucarest et le département Ilfov. Dans ce cadre, à défaut d'une bibliothèque accessible au public, on n'a pas eu accès aux archives, mais uniquement aux derniers annuaires publiés. L'annuaire statistique de Bucarest ne présente que des données concernant le commerce international et le commerce de détail. Les données relatives au commerce international se trouvent au chapitre consacré au commerce et celles relatives au commerce de détail, dans le chapitre intitulé « L'activité de la société ». Mais l'impossibilité d'accéder à l'intégralité de la période étudiée explique que ces données ne nous présentent qu'une situation ponctuelle.

Toutefois, nous avons obtenu un deuxième type d'informations concernant les sociétés actives de l'industrie, constructions, commerce et autres services où l'on retrouve, sous la nomenclature CAEN, l'activité de « Commerce de gros et de détail, la réparation et l'entretien des autos véhicules et motos, et des biens personnels et de la maison ». Ces informations pour une période d'environ une dizaine d'années (de 1992 à 2000) nous montrent une augmentation du nombre de sociétés. Si on déduit que les sociétés commerciales dans le domaine du commerce de détail sont les plus nombreuses sur le marché bucarestois, on peut avoir un aperçu de leur évolution.

Un troisième type d'institution auprès duquel on a cherché des informations a été le Registre du Commerce qui nous a fourni des bases de données payantes, concernant uniquement le

nombre de sociétés commerciales à capital étranger (français) implantées en Roumanie au niveau du département.

Afin de compléter ces données statistiques, nous avons aussi pris des contacts auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Roumanie ainsi qu'auprès de la Chambre de Commerce de Bucarest. Ces prises de contact nous ont été utiles pour l'obtention des publications concernant l'activité du commerce de détail à Bucarest. Les publications comme « Bucarest, capitale européenne d'envergure. Etude prospective et de stratégie », datant de 2002 ou « Le partenariat commercial externe de la Roumanie 1900-2000 », datant de 2001, nous ont fourni des informations précieuses avec des statistiques précises.

De plus, des notes internes fournies par nos interlocuteurs, qui ont eu l'amabilité de s'intéresser à notre sujet et de nous aider dans la limite de leurs possibilités, ont pu compléter notre documentation officielle.
A propos de la documentation en Roumanie, on a cherché d'autres informations traitant de la définition des concepts commerciaux à partir des textes de lois relatifs à l'activité du commerce de détail.
Ce travail, qui a consisté à rassembler des documents d'origine diverse, nous a permis d'avoir un aperçu global du commerce de détail indépendant à Bucarest, pendant la période de transition.

Quant aux problèmes concernant la distribution moderne présente en Roumanie, nous allons justifier la démarche d'analyse mise en œuvre.
Les informations sur le commerce de la périphérie bucarestoise sont rares et résultent des analyses réalisées par les nouveaux acteurs privés. Ces études n'ont pas fait l'objet de publications officielles. Ainsi, face à cette réalité et à l'évolution de la grande distribution périphérique, nous avons accordé la priorité aux études de terrain dans le but de connaître le nouveau commerce moderne.

Nous avons procédé à plusieurs recherches sur le terrain avec des observations sur place qui nous ont permis de réaliser la première partie de ce travail de thèse portant sur la grande distribution périphérique. L'étude de terrain dans la périphérie bucarestoise nous a permis de recueillir des données sur l'armature urbaine de la grande distribution. Au-delà de l'identification des acteurs et des formes commerciales, notre tâche a été de relever les coordonnées géographiques de chaque point appartenant à la grande distribution et cela à

l'aide d'un GPS. Ce repérage sur le terrain nous a permis aussi de percevoir l'aspect attractif du milieu d'implantation.

Mais au-delà de l'espace territorial, pour authentifier la réalité du terrain, nous avons utilisé les sites internet de chaque enseigne afin de mieux connaître le nombre de points de vente. Chaque groupe a mis en place un site internet pour faire de la publicité pour son enseigne et a réalisé l'archivage des communiqués de presse, des interviews parues dans les revues locales. Nous avons mis à profit ces informations précieuses et officielles permettant de mieux comprendre la stratégie suivie par une entreprise.

En même temps, d'autres sites appartenant à des organismes traitant du commerce moderne, comme celui de la revue « Piata » (Le Marché, en français), nous ont été utiles. On peut citer les articles relatifs à l'évolution commerciale à Bucarest qui ont été publiés et mis en ligne. De même, les revues françaises (Paris-Match), traitant des sujets relatifs à la Roumanie ont été exploitées.

Afin de mieux connaître l'opinion personnelle des Bucarestois concernant leurs achats répartis entre un commerce moderne et le commerce issu de l'ancien système communiste, nous avons réalisé une enquête à l'aide d'un questionnaire portant sur les habitudes d'achat et le commerce moderne à Bucarest. Une partie du questionnaire a été faite sur le terrain et une autre partie sur Internet, par email.

Quelques précisions s'imposent aussi concernant la terminologie ainsi que la traduction en langue française du vocabulaire roumain employé dans les études réalisées. Il s'agissait de répondre aux exigences de la langue française concernant la traduction ou la francisation des termes anglais utilisés dans les études faites par les analystes roumains, qui eux privilégient la terminologie anglaise. Dans cette thèse, pour conserver une cohérence avec les études françaises, on a donné la priorité aux mots français en évitant d'utiliser les termes anglais à l'exception de ceux qui se retrouvent dans les appellations officielles, comme le nom des enseignes et les mots intraduisibles.

On a dû appliquer la même méthode pour les termes roumains à chaque fois que cela était envisageable en leur donnant, selon le dictionnaire de la langue française, une traduction qui se rapproche le plus possible du sens du mot roumain. Mais, comme dans toute traduction, une symétrie parfaite n'est pas concevable.

Il en est ainsi pour le mot « systématisation », traduction du mot roumain « sistematizare »[5]. Le mot français « systématisation » ne se trouve pas dans le dictionnaire avec le sens d'« aménagement à partir de nombreuses destructions », mais il a plutôt la signification de « se rapporter à un système ». L'un des synonymes français proches du sens du mot roumain sera « planification » ou « aménagement ». D'une manière générale, lors de la traduction d'un mot roumain en français, les deux termes sont utilisés, l'un d'entre eux est mis entre parenthèses. Voici un exemple : systématisation (en roumain, sistematizare).

Concernant le mode d'emploi de certains termes qu'on a dû utiliser dans ce travail, il faut mentionner que les sens des mots sont ceux donnés par les dictionnaires, sans aucune connotation idéologique révélant une politique qui pourrait être sous-entendue lors de l'utilisation de tel ou tel mot, en français. Ce travail contient des définitions telles qu'on les trouve dans les dictionnaires français et roumains.

Ainsi, l'expression de « régime communiste » ou « régime de dictature, dictatorial » est plus souvent utilisée que celle de « régime socialiste », employée par le régime lui-même pour désigner une étape intermédiaire devant aboutir au communisme.

De plus, par opposition au « communisme », le mot « capitalisme » est utilisé avec le sens de base du dictionnaire pour désigner le passage d'un régime communiste au capitalisme et correspond à l'ouverture économique du marché roumain. Selon le dictionnaire « Le nouveau Petit Robert de la langue française », le capitalisme est défini comme « un régime économique et social dans lequel, les capitaux, source de revenus, n'appartiennent pas, en règle générale, à ceux qui le mettent en œuvre par leur propre travail » (Le nouveau Petit Robert de la langue française, 2009 : 344).

Ensuite, ce travail a nécessité une documentation précise en langue roumaine. La traduction de textes ou de parties utiles pour la réalisation de ce mémoire a été réalisée par nous-mêmes. Comme le sujet porte sur le développement commercial de la Roumanie et les entreprises françaises, nous avons dû chercher les informations en langue roumaine et aussi en langue française. Ce travail d'étude dont l'objet est la Roumanie a été effectué en France. Ainsi, la découverte de la culture française nous a permis de mieux analyser l'évolution commerciale en Roumanie. Nous avons utilisé de nombreuses études parues en France pour étudier le

[5] Le mot « sistematizare » désigne la politique mise en place par le système communiste pour l'aménagement du territoire de la capitale roumaine suite à l'adoption de la loi numéro 135, parue en 1974, intitulée « Loi de systématisation du territoire et des localités urbaines et rurales »

développement du commerce de détail depuis plus d'une cinquantaine d'années et appliquer ainsi cette recherche à la Roumanie où le commerce moderne ne s'est développé que depuis 18 ans.

La double culture permet donc de faire le point sur les acteurs présents en Roumanie, surtout ceux d'origine française (comme Carrefour), de comprendre leurs stratégies d'implantation et d'apporter un regard distancé. La connaissance du terrain de la capitale roumaine et la possibilité d'apporter un point de vue extérieur ont permis d'ancrer ce travail dans la réalité. La connaissance du terrain, l'approche linguistique du roumain en tant que langue maternelle, la connaissance de la culture locale ont été des prémisses qui nous ont déterminé à réaliser ce mémoire de thèse. Cet espace européen qui a connu une « révolution commerciale » n'est pas encore devenu un sujet d'étude valorisé dans le monde universitaire roumain.

Tout en utilisant les méthodes françaises pour analyser l'activité des acteurs présents sur ce territoire à l'est de l'Europe, on a pu mener un premier travail concernant le développement commercial en Roumanie et identifier les principales interactions. La longue période sur laquelle ce mémoire de thèse a été fait correspond en même temps à l'évolution commerciale avec l'arrivée d'un maximum de groupes concurrents se partageant ce territoire porteur.

Finaliser ce travail de recherche en 2014 nous a donné la possibilité de suivre le jeu des acteurs présents sur place pour affronter la concurrence et se différencier. Cela nous a surtout permis d'envisager les perspectives d'évolution, après la crise économique de 2008 qui a freiné les implantations. Les bouleversements du marché ont contribué à la régression des groupes pionniers qui ont cédé la place à de nouveaux acteurs. Ce phénomène nous a permis d'envisager la sortie future des groupes pionniers qui quitteraient le marché laissant la place à d'autres groupes leaders de la distribution tels que Walmart ou Tesco, intéressés par ce pays.

PREMIÈRE PARTIE

LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE BUCAREST ET DE SON COMMERCE

Introduction

A travers cette étude sur la capitale roumaine, nous chercherons à mettre en évidence les transformations dans le domaine du commerce, les enjeux de ces transformations commerciales et sociales.

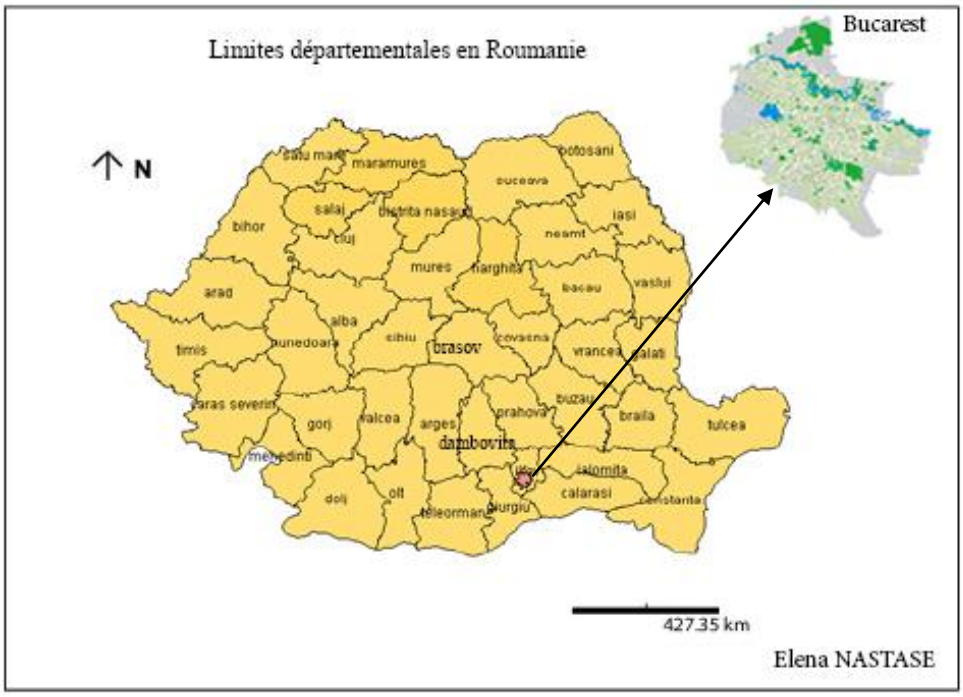
Dans la première partie de ce mémoire de thèse, nous réaliserons une présentation de la ville de Bucarest et de son commerce avant même d'introduire le sujet de notre analyse.
Un court historique de la division administrative de ce territoire nous a paru nécessaire pour comprendre les réalités d'aujourd'hui. Il s'agit de découpages administratifs successifs ayant pour but de maîtriser la croissance urbaine de l'espace bucarestois pendant le régime communiste.
Ce souci de la maîtrise de la croissance urbaine contraste avec la situation actuelle caractérisée par l'étalement urbain dû à l'implantation de la grande distribution et des résidences individuelles.
En outre, l'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne a entraîné une nuvelle étape urbaine qui va aboutir à l'apparition d'une nouvelle identité territoriale : la zone métropolitaine de Bucarest. Cette réalité est d'autant plus évidente que la région connaît une croissance démographique justifiant des aménagements futurs.
En raison de l'implantation périphérique de la grande distribution, nous nous intéresserons aussi au département d'Ilfov entourant la capitale.

La fonction commerciale nous a paru importante en raison de son développement sans précédent et de l'importance qu'elle a prise dans la vie quotidienne des Bucarestois. La capitale, endroit le plus dynamique du pays, est la première destination des groupes, suivie par les grandes villes. Cette position dominante a déterminé le choix de la capitale pour réaliser cette étude.
Nous chercherons à savoir quelle est la place du commerce dans les politiques territoriales, mais aussi dans les nouvelles habitudes d'achat des consommateurs. Face à une offre commerciale ciblée par quartier ou zone d'influence de la capitale, le consommateur n'est pas indifférent. Il s'est mis à exploiter la richesse commerciale que lui offre la ville aujourd'hui.

CHAPITRE UN : LE DECOUPAGE ADMINISTRATIF DE BUCAREST ET DE SA RÉGION

La présentation de Bucarest nous a semblé nécessaire car cette étude réalisée en France porte sur un espace peu connu, comme celui de la Roumanie et plus particulièrement de sa capitale.

Figure nr. 1 : Le découpage administratif de la Roumanie



Source : Elena NASTASE, 2014

Le découpage administratif actuel de la Roumanie est l'héritage de l'ancien système communiste basé sur les 41 départements, « judete » en roumain, comme le montre la figure ci-dessus. S'ajoute la capitale qui est considérée comme un département. En réalité, Bucarest constitue un municipe et se trouve au sud du pays, à 60 km du Danube et de la frontière avec

la Bulgarie. Autour de la capitale se trouve le département d'Ilfov avec une surface de 1583 km², inférieure à celle des autres départements.

Afin de familiariser le lecteur avec cet espace, nous avons jugé utile de réaliser une présentation géographique de la ville, de son découpage administratif, de son évolution du point de vue de l'aménagement territorial et de l'urbanisme mais surtout du point de vue de son commerce moderne.

I. La rétrospective législative de la division administrative

Située au sud de la Roumanie, dans la plaine roumaine, la ville de Bucarest est déclarée capitale du pays à partir de 1862.

Plusieurs lois se sont succédé pour définir le cadre administratif de la capitale.
En 2001, lors du processus de préadhésion de la Roumanie à l'Union Européenne, a été mise en place une nouvelle échelle territoriale, celle de « la zone métropolitaine ».
La loi numéro 351/2001 définit la zone métropolitaine comme étant une association basée sur un partenariat volontaire entre les grands centres urbains (les villes-municipes de Ier rang, grandes villes de plus de 300 habitants) et les localités urbaines et rurales situées à une distance allant jusqu'à 30 km.
En réalité, c'est toujours l'ancien système qui demeure dans l'organisation administrative-territoriale du pays basée sur un découpage en départements (« judete ») et communes (contenant un ou plusieurs villages).

Comme en France où les premières mesures d'aménagement du territoire ont été prises à partir des années 1950, en Roumanie, après la prise du pouvoir par le système communiste, en 1945, une loi est promulguée concernant le découpage administratif-territorial de la Roumanie. Il s'agit de la loi numéro 5/1950, qui, dans son article 1er, divise le territoire en régions, villes, arrondissements ou districts (« raion », en roumain) et communes dans le but de poser les bases du « développement de l'industrie et de l'agriculture ». En même temps, l'étatisation de la propriété du sol conférait à l'Etat roumain un droit exceptionnel allant jusqu'à la suppression de la notion de propriété foncière.
Cette loi délimite « la région de Bucarest » incluant la capitale, subordonnée directement aux institutions centrales de l'Etat, divisée en « raion » et « contenant une ou plusieurs

communes : N. Balcescu (Jilava, Popesti-Leordeni, Berceni, Sintesti), G. Gheorghiu Dej (Chiajna, Dragomiresti), Grivita Rosie (Chitila, Mogosoaia), Lénine (Bragadiru), Staline (Otopeni), T. Vladimirescu (Catelu), 1 Mai (Voluntari, Tunari) et 23 Août (Fundeni, Dobroiesti, Pantelimon, Balaceanca, Cernica) » (Ioana IOSA, 2011 : 111).

Ainsi, en 1950, « la région de Bucarest » annexe les communes immédiatement voisines, pour former au total huit nouvelles communes. Ces dernières sont désignées par des appellations communistes.

Cette organisation du territoire n'est plus privilégiée car les communes qui ont été groupées n'ont jamais obtenu le statut de villes pendant le système communiste. Il en a été ainsi avec les communes annexées par la ville de Paris en 1860 et devenues plus tard des arrondissements périphériques.

Il est intéressant de constater que la capitale avec son statut de ville républicaine, très importante du point de vue économique et politique, fait partie d'un territoire incluant les communes rurales environnantes qui ont le statut intermédiaire de « raion de ville », ni ville ni commune rurale. Sans accorder le statut de ville à ces communes, le système communiste affirme néanmoins le poids économique de ces espaces ruraux sélectionnés. Cette délimitation territoriale a permis à la capitale de devenir l'endroit privilégié du Parti Communiste qui cherche à réaliser « un plan général de reconstruction socialiste de la ville de Bucarest » (Ioana IOSA, 2011 : 112).

En réalité, c'est le modèle soviétique qui a été transposé, non seulement en Roumanie, mais surtout dans tous les autres pays d'Europe de l'Est. La politique d'urbanisme est au service de l'économie nationale consistant à aménager le territoire afin de permettre l'installation d'un site industriel. Pour cela, il était nécessaire de créer une forme d'habitat, une ville nouvelle afin d'accueillir la population pemettant le développement de l'activité industrielle.

A partir des années 1950, on assiste à une augmentation rapide de la construction des logements sociaux (le maximum a été atteint en 1972), comme ce fut le cas en France avec la construction des habitations à loyer modéré (HLM). L'Etat a donc disposé des terrains constructibles, sans mettre en place des plans d'urbanisme, en tenant compte des besoins en logements pour la population ouvrière. L'Etat a cherché à édifier un maximum de logements en construisant sur les terrains périphériques.

De nouveaux « blocs » prennent donc naissance, il s'agit d'immeubles collectifs aux formes géométriques simples afin de conserver l'espace agricole. Ce sont donc des intérêts

particuliers qui ont déterminé la mise en place d'une politique, voire d'une idéologie roumaine d'aménagement du territoire avec des opérations spécifiques d'urbanisme.

Le travail d'une commission soviétique qui regroupe des spécialistes en aménagement sollicités par le conseil des ministres roumains va permettre la mise en place d'un plan d'aménagement de la ville, selon l'esprit socialiste. En 1945, cette commission souhaite limiter le développement de la ville afin qu'elle accueille uniquement 1 500 000 habitants et « densifier le territoire construit à 400 habitants/îlot résidentiel (« cvartal ») ce qui implique de restreindre le périmètre de la ville et donc de démolir et de reconstruire une partie de la ville » (Ioana IOSA, 2011 : 136). Les autorités roumaines décident de continuer les constructions en périphérie de la ville et d'agrandir le territoire urbain (de 11 000 ha à 12 700 ha) pour pouvoir accueillir 1 700 000 habitants. Ainsi, la population a la possibilité de louer des logements neufs à l'Etat.

Afin d'accueillir la population rurale destinée à travailler dans l'industrie, un plan de construction massive des logements sociaux est mis en place. Ainsi, 2 478 logements sont construits à Bucarest de 1951 à 1955, entre 22 000 et 65 000 logements sont construits pendant chaque quinquennat de 1956 à 1980, entre 175 000 et 200 000 logements sont construits de 1981 à 1990 (Ioana IOSA, 2011 : 210).

Concernant le territoire de la capitale roumaine, le modèle communiste a mis en place « les plans d'étapes » qui sont « des plans d'exécution à court terme (cinq ans) » (Pierre MERLIN, 1981 : 181) constituant les éléments successifs du plan perspectif, plan à moyen terme (20 ans), établi en liaison étroite avec les plans économiques quinquennaux.

Dans le livre « Les villes nouvelles en France », Pierre MERLIN affirme que ces quartiers d'habitation « reposent sur un habitat exclusivement collectif, organisé spatialement selon des formes très semblables à celles des grands ensembles français des années 1950-1960 » (Pierre MERLIN, 1997: 13).

Le régime communiste traite toute la capitale de façon homogène en adaptant les conceptions de l'urbanisme aux conceptions sociétales afin de permettre à toutes les couches sociales de disposer d'un habitat correct, avec les équipements nécessaires au détriment de l'aspect harmonieux de la ville. Lors de la réalisation des plans d'aménagement, les terrains plats ont été privilégiés. Les plans prévoient aussi les équipements commerciaux construits parallèlement aux logements. Ainsi, sont bâtis des quartiers pouvant être occupés dès la construction.

En 1968, la loi numéro 2/1968 pose de nouveau les bases de l'organisation administrative du territoire national, organisé en unités administratives-territoriales : départements (« judete » en roumain, qui remplacent les régions), villes et communes. Ces deux dernières se situent dans le périmètre d'un département et constituent les unités de base de l'organisation administrative-territoriale.
L'article 4 de la loi définit la ville en tant que « centre de population mieux développé du point de vue économique, social-culturel et édilitaire ». La loi privilégie deux types de villes : la ville-municipe (qui a un nombre élevé d'habitants et un rôle important dans la vie économique, sociopolitique, culturelle, scientifique), la ville chef-lieu (« oras-resedinta », en roumain) jouant un rôle important dans le système communiste, en effet, c'est le lieu où se trouvent les organes dirigeants du département.
L'unité administrative inférieure à la ville est donc la commune organisée autour d'une population rurale vivant au sein d'un ou plusieurs villages groupés toujours en fonction des conditions économiques, socioculturelles, géographiques et démographiques.

Concernant ce que l'on appelle aujourd'hui la région métropolitaine de Bucarest, sans attribuer un statut de ville aux communes, la loi, dans son article 6, accorde une place particulière aux 26 communes situées dans les environs de Bucarest : « les communes qui appartiennent au municipe de Bucarest et des autres municipes et villes, sont des communes suburbaines ».
Une fois de plus, la loi attribue un statut à part uniquement aux communes environnantes de Bucarest en les différenciant des autres communes par leur statut de « communes suburbaines », sans pour autant leur attribuer le statut de ville.

En vue d'améliorer l'organisation administrative du territoire, le décret numéro 15 de janvier 1981, dans son article premier, inclut les communes suburbaines dans un nouveau « département » intitulé : Le Secteur agricole Ilfov (Sectorul agricol Ilfov, en roumain), avec une spécificité agraire. Ce dernier se trouve sous l'autorité du municipe de Bucarest. Ainsi, le nouveau découpage territorial concerne deux départements Ilfov et Ialomita au cœur de la plaine roumaine.

Par ailleurs, pendant la période communiste, on assiste à l'apparition des « villes nouvelles ». En effet, une localité était déclarée ville uniquement à partir du critère de présence de

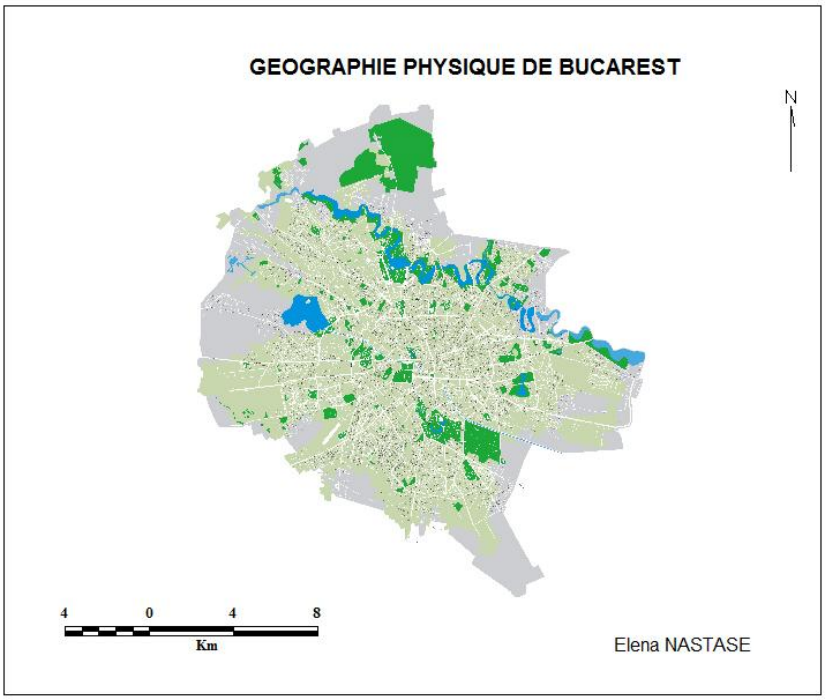
l'industrie. Cela concerne la plupart des petites villes de moins de 30 000 habitants qui presque toutes sont directement liées au développement des complexes industriels.
Ainsi, la présence d'un complexe industriel de grande ampleur suffisait pour accorder à une commune le statut de ville.

Dans son livre « Les villes nouvelles en France », Pierre MERLIN déclare : « Ce mécanisme montre clairement la subordination des objectifs d'urbanisme aux objectifs de développement industriel qui, eux-mêmes, s'inscrivent dans le cadre d'une planification économique très rigide » (Pierre MERLIN, 1997 : 190).
Ces objectifs sont réalisés dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire qui cherche à réaliser un équilibre entre la population urbaine et la population rurale. En effet, le milieu urbain réunit 50 % de la population. Le système communiste a cherché à maintenir la population en milieu rural afin d'éviter la croissance de la population urbaine et pour ne pas réaliser de dépenses nécessaires aux nouveaux aménagements. Cela nous permet de déduire la raison pour laquelle « les communes suburbaines » n'ont jamais obtenu le statut de ville : le système cherchait à préserver leur fonctionnalité exclusivement agricole et éviter d'entreprendre des aménagements nouveaux.

1. La présentation géographique de Bucarest et la division administrative

Du point de vue géographique, la capitale roumaine est située au sud du pays, au carrefour des chemins commerciaux allant vers les villes situées au nord des Carpates et les villes-ports situées le long du Danube.

Figure nr. 2 : La géographie physique de Bucarest



Source carte : Université de Bucarest ; Elena NASTASE, 2014

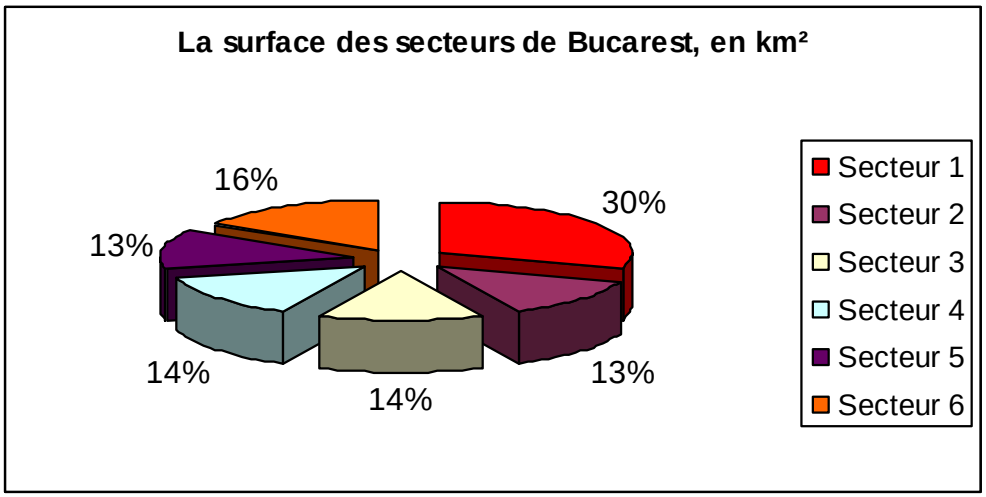
La figure numéro 2 ci-dessus présente les limites extérieures de la capitale, les principales artères de circulation, les parcs et les forêts qui entourent Bucarest ainsi que les lacs et les rivières présents sur ce territoire.

Du point de vue hydrographique, la ville est traversée par la rivière Colentina, un affluent de la rivière Dambovita, tout au long de laquelle ont été aménagés des lacs dont la plupart sont entourés aujourd'hui par des parcs. Cette rivière traverse la ville de nord-ouest à sud-est, sur le territoire des secteurs administratifs un, deux et trois. En plein centre de la capitale, se trouve la rivière Dambovita, un affluent du fleuve Arges (sur le cours duquel CEAUSESCU avait commencé le canal Bucarest-Danube), qui suit la même direction (nord-ouest vers sud-est) passant ainsi par tous les autres secteurs de la capitale.

Du point de vue administratif, le territoire de la capitale d'une surface totale de 238 km² est divisé en six secteurs, comme le montre le graphique ci-dessous. Cette répartition est établie par le décret numéro 284 du 31 juillet 1979.

Ce découpage administratif en secteurs allant de la périphérie vers le centre commence au nord de la ville avec une numérotation dans le sens des aiguilles d'une montre. Ainsi, chaque secteur administratif est censé gérer une partie du centre-ville de la Place Unirii jusqu'à la Place Victoriei vers le nord.

Graphique nr. 1 : La taille des secteurs administratifs à Bucarest



Source : Annuaire statistique de Bucarest 2009 ; Elena NASTASE, 2013

L'analyse du découpage administratif montre une inégalité concernant principalement la surface du secteur 1. Les autres secteurs occupent chacun une surface comprise entre 30 km² et 38 km², ce qui représente respectivement 13 % et 16 % de la surface totale de la capitale. Le secteur 1, qui est le plus étendu, a une surface totale de 70 km², deux fois plus grande que celle des autres secteurs, soit 30 % de la surface totale. Ce dernier secteur correspond à la partie nord-ouest de la ville. C'est un secteur très étendu en raison de la présence des sites naturels tels que les lacs Herastrau et Floreasca (sur la rivière Colentina), le parc Herastrau ainsi que la forêt Banasa.

Situé au nord-est de la capitale, le secteur 1 compte 228 629 habitants[6], cela représente la plus faible densité de Bucarest (3 266 habitants/km²).

Comment peut-on expliquer cette situation?

[6] Source : Direction régionale de Statistique Bucarest, données disponibles au 1er juillet 2007

En effet, le secteur est traversé sur toute sa longueur par la rivière Colentina de 14,3 km de longueur. Sur son trajet ont été aménagés de nombreux lacs comme le lac Baneasa, avec une surface de 40 ha, le lac Herastrau de 77 ha, le lac Floreasca de 70 ha. Autour des lacs ont été aménagés des parcs et jardins. Ainsi, la surface totale des parcs dans ce secteur de la capitale est de 4 649 km². De plus, dans ce secteur, on trouve les forêts Mogosoaia, Baneasa et Tunari dont la surface totale s'élève à 31,5 km².
Ce secteur se compose des quartiers favorisés comme Aviatorilor, Baneasa, Dorobanti, Victoriei, Pipera, Primaverii. En effet, l'irrégularité du terrain n'a pas permis l'installation d'immeubles collectifs pendant le système communiste. Mais ce secteur, peu habité jusque là, attire une population aisée de plus en plus nombreuse et est amené à se développer.

Situé au nord-est de la ville, le secteur 2 a une surface de 32 km² et une population de 359 107 habitants. Il ne se démarque pas des autres secteurs par sa taille mais par sa densité de 11 222 habitants/km², beaucoup plus importante que celle du secteur 1. Cette forte densité est répartie dans les différents quartiers d'habitat collectif comme Pantelimon, Colentina, Iancului, Tei, Fundeni, Floreasca. La rivière Colentina traverse ce secteur du nord-ouest au sud-est avec plusieurs lacs naturels qui ont été créés (Tei, Plumbuita, Fundeni, Pantelimon).

Le secteur 3, situé à l'est de la capitale, est le secteur le plus peuplé, avec une population de 394 812 habitants comparable à celle des grandes villes roumaines. Cela représente une densité de 11 612 habitants/km² sur une surface totale de 34 km². Ce sont surtout des quartiers ouvriers, bâtis pendant le régime de CEAUSESCU, à la périphérie de la ville, pour héberger les travailleurs de l'industrie. A ces quartiers dortoirs comme Dristor, Muncii, Vitan, Dudesti, Titan, Balta Alba s'ajoutent des quartiers centraux comme Lipscani, ancienne artère commerciale, et Unirii, avec le centre commercial Unirea.
Ce secteur attire les investisseurs en raison de sa proximité avec l'autoroute conduisant à la ville-port de Constanta, située au bord de la mer Noire, c'est pourquoi le prix des terrains a augmenté. Par exemple, dans les quartiers Titan et Pantelimon, on est passé de moins de 350 euros/m² en 2005 à 1000euros/m² en 2007.
Dans ce secteur, on remarque la présence de deux grands lacs (Pantelimon et Titan) où ont été aménagés des parcs d'agrément pour les habitants de la zone.

A l'extrémité sud de la capitale, on trouve les secteurs 4 et 5. La limite entre les secteurs 3 et 4 est donnée par la rivière Dombrovita. Le secteur 4 a une surface de 34 km² et une

population de plus de 300 000 habitants, avec une densité proche de celle de Bucarest (8 858 habitants/km²). Il abrite des quartiers ouvriers comme Berceni, Oltenitei, Giurgiului, Timpuri Noi, Tineretului, Vitan et Progresu. Ce secteur initialement moins intéressant pour les investisseurs est actuellement plus attractif en raison d'une baisse des prix du foncier et de nouvelles opportunités, avec en moyenne des prix qui oscillent entre 300 et 1000 euros/km² en 2007.

Près du secteur 4, le secteur 5, moins attractif lui aussi, a la surface la moins étendue de Bucarest (30 km²). Il est le 2ème secteur le moins peuplé après le secteur 1 avec une population de 287 480 habitants/km² au 1er juillet 2007. Il est divisé en quartiers riches comme Cotroceni, Dealul Spirii, situés au centre et en quartiers ouvriers comme Rahova, Ferentari, Giurgiului et 13 Septembre, vers la périphérie. Dans le quartier Giurgiului par exemple, le prix du terrain n'a pas énormément augmenté, il reste le moins cher de Bucarest et donc présente des opportunités à saisir.

Le secteur 6 avec une surface de 38 km² est situé au nord-ouest de la capitale et il a attiré les investisseurs en raison de la présence des axes de transport.

Du point de vue démographique, au 1er juillet 2007, la population totale de Bucarest s'élève à 1 931 838 habitants, avec une densité de 8 116, 9 habitants/km². La population bucarestoise représente 9 % de la population totale. Ainsi, la capitale occupe la première place parmi les villes roumaines.

A la fin de l'année 2007, avec une population active de 1 062,3 personnes, la capitale se situe à la première place avec 12,2 % de la population active totale.

La population active féminine s'élève à 512,3 personnes ce qui représente 12,6% de la population active totale. Ainsi, la capitale détient la première place s'agissant de la populaton active féminine.

Bucarest représente en moyenne 17,5 % du nombre total des employés du pays et occupe la première place avec un nombre total de 853,7 mille personnes actives.

2. La maîtrise de la croissance urbaine

Au cours de 45 ans de communisme, la Roumanie a connu une politique d'urbanisation forcée correspondant à ce qui s'est passé dans des pays industrialisés qui « ont connu une phase de croissance urbaine très rapide » avant leur révolution industrielle (Denise PUMAIN, 1982 : 7). Le gouvernement communiste estime que l'implantation d'une plateforme industrielle au sein d'une localité rurale est une condition suffisante pour lui accorder le statut de ville, afin de réaliser le développement industriel. Ce processus est aussi favorisé par une politique volontaire de croissance démographique entraînant la mise en place d'une politique en faveur d'une croissance urbaine, visant à ramener le pays à un niveau général d'urbanisation qui doit être mis en relation avec le niveau de développement.

Denise PUMAIN parle aussi de « la dimension géographique du système urbain » (Denise PUMAIN, 1982 : 191). Il s'agit de prendre en compte les conditions permettant la croissance urbaine et le choix « d'espacement » qui consiste à « adapter la croissance d'une population, donc d'un volume, à une surface » (Denise PUMAIN, 1982 : 191), sans engendrer des coûts supplémentaires pour le régime. La croissance du nombre de villes a eu un caractère multiplicatif, selon la distribution géographique dans le territoire des sites industriels. Cette politique a parmis la création d'un nombre important de petites villes de moins de 30 000 habitants. Dans le cadre du développement industriel des années 1980, le système communiste a considéré que le seuil maximal des villes qu'il peut gérer en réalisant des économies d'échelle avait été atteint. Ainsi, la courbe de l'urbanisation s'infléchit.

Pendant le système communiste, les institutions centrales du pays devaient limiter la taille des villes pour réduire les dépenses. Ces institutions étaient les seules capables de décider du développement de la capitale tout en veillant à éviter une surpopulation de celle-ci et des autres villes. En réalité, la politique roumaine d'aménagement était basée sur le modèle soviétique et s'appuyait donc sur une expérience déjà acquise.

On est face à « un système à croissance limitée » (Denise PUMAIN, 1982 : 191-192) avec des décisions qui vont avantager plutôt les grandes villes au détriment des villes moyennes et petites avec des conséquences à moyen et long terme sur la hiérarchie urbaine. Ainsi, entre les principales villes du pays qui comptent une population d'environ 300 000 habitants et la capitale qui en compte 1 900 000, il y a un écart important.

Après que l'exode rural a permis d'atteindre les objectifs du système concernant l'industrialisation, le régime communiste a interdit de devenir citadin à toute personne habitant le milieu rural. Cette interdiction correspond à la volonté et la nécessité de freiner la croissance des villes, de maintenir la population en milieu rural pour ne pas engendrer des coûts supplémentaires d'aménagement. Cette interdiction a eu pour effet de stabiliser la population et de limiter le déplacement des habitants de la campagne vers la ville.

Dans sa thèse de doctorat intitulée « Les petites villes dans le système de peuplement de la Roumanie », Karine ENSELLEM affirme : « La ville roumaine relève avant tout d'une définition politique, qui est elle-même la traduction spatiale du projet socialiste » (Karine ENSELLEM, 2000 : 35). Cela montre que les répercussions se font sentir sur le long terme, en raison de l'absence de changement dans le système urbain, après 1990.

3. L'étalement urbain. Bucarest et sa périphérie : développement commercial et développement immobilier

Si dans les années 1980, la construction de logements collectifs est stoppée en raison de la volonté du système communiste de limiter le développement de la ville pour préserver les espaces agricoles, dans les années 2000, les ménages ont cherché à se porter massivement vers la maison individuelle, consommatrice d'espace.
C'est une nouvelle étape qui démarre alors que l'offre de logements neufs diminue et que le nombre de maisons individuelles n'a cessé de croître à la périphérie des principaux secteurs administratifs de la ville.

La capitale, avec les limites décidées par le pouvoir communiste, a dû faire face à la révolution de l'habitat sans y avoir été préparée. Ainsi, les maisons individuelles, la grande distribution, les dépôts se sont installés dans les espaces disponibles, en l'absence quasi-totale de réglementation, surtout dans la périphérie, hors des murs de la ville. Ceci leur a permis de disposer d'espaces plus vastes et moins chers.

De toute évidence, le processus d'extension urbaine et la naissance de la banlieue aisée est le résultat d'une organisation sociale de l'espace urbain. Le statut socio-économique et les revenus élevés expliquent que ces nouveaux quartiers à haut niveau de vie se situent dans les zones les plus agréables de la capitale au bord des lacs situés au nord-est de la ville. Le logement individuel se développe le long des lacs aménagés aux alentours de la rivière

Colentina sur les vastes terrains laissés inoccupés par le régime communiste, situés entre les méandres de la rivière. La partie sud de la ville où les terres agricoles sont dominantes est moins attractive, moins plaisante.
La géographie de la ville fait donc ressortir l'opposition nord-sud en raison des contrastes physiques qui ont eu une conséquence directe sur l'organisation régionale.

D'une manière générale, dans l'organisation de la ville, nous avons distingué différentes parties.
D'une part, le centre caractérisé par une forte occupation du sol et par les fonctions administratives et financières est entouré par l'ancienne zone industrielle avec une utilisation hétérogène du sol. D'autre part, les zones résidentielles stables, suburbaines sont formées par les quartiers dortoirs et donc d'anciens appartements, avec une utilisation optimale du sol et des nombreux services publics. Enfin, l'espace périphérique ouvert donne sur les terrains agricoles, avec une population aisée.

Si le territoire de la ville a changé surtout pendant la décennie allant de 1970 à 1980 avec l'apparition des quartiers dortoirs, il se transforme aussi pendant la période actuelle avec le développement des pavillons et des maisons individuelles en périphérie. Ce développement immobilier de la capitale et des alentours privilégie le nouvel habitat individuel qui occupe beaucoup d'espace. Ainsi, les limites physiques de la ville se sont déplacées alors que les limites administratives n'ont pas pu s'adapter au changement.

Dans les années 2000, la ville de Bucarest doit faire face à un nouveau défi consistant à faire face à la demande foncière rendue nécessaire par l'habitat individuel qui entraîne des besoins d'infrastructures.
Face à cette croissance urbaine, la municipalité doit mettre en place des outils efficaces pour atteindre les objectifs qui seront fixés dans une perspective de croissance économique : une politique foncière pour limiter l'éparpillement et la construction d'un réseau de transports.

Au-delà des maisons individuelles, on assiste maintenant à l'apparition de lotissements avec des pavillons, sans l'installation d'équipements publics. Ces pavillons individuels de banlieue ne sont pas occupés par des familles nombreuses qui ont besoin d'espace, mais par des ménages qui cherchent un meilleur confort que celui dont ils bénéficient dans un appartement

situé dans un immeuble collectif. Les lotissements sont à l'heure actuelle le procédé le plus utilisé, surtout pour l'extension urbaine et l'amélioration de l'habitat.

Il ne s'agit pas d'une croissance démographique qui aurait induit une crise du logement à Bucarest, mais le phénomène d'éparpillement urbain est lié à l'amélioration du niveau de vie, à la motorisation qui a accru l'utilisation des terrains périphériques.

En effet, en 1992, Bucarest connaît un peuplement maximal avec 2 millions d'habitants. Ce nombre a diminué pour atteindre 1,8 millions d'habitants en 2011. Cela correspond à une décroissance démographique accentuée comme le montrent les recensements de 1992 à 2011. Pendant cette période, la capitale a perdu pratiquement 150 000 habitants. Ce phénomène est intervenu après une période de croissance démographique artificielle (forte migration, natalité soutenue) caractérisant le régime communiste.

Malgré cette diminution de la population de la capitale, on assiste à une extension spatiale de la ville, extension qui normalement s'accompagne d'une croissance démographique.
Cette extension spatiale se réalise dans l'aire de ce qu'on peut désormais appeler « région métropolitaine » de Bucarest, même si ses limites ne sont pas encore tracées. Elle se déroule à l'extérieur du territoire administratif préalablement défini pour la capitale, dans un espace où subsistent de vastes zones non-bâties. Cette réalité encourage le déménagement des habitants plus aisés vers la banlieue.

Les années 2000 sont donc marquées par un retour à la périphérie des habitants de la capitale. La preuve en est le tassement des maisons individuelles en périphérie surtout dans les secteurs nord de la capitale, là où les espaces disponibles ont été les plus convoités. Comme pour les trajectoires résidentielles à Paris, dans son article « Paris : mobilités, trajectoires résidentielles et système métropolitain », Martine BERGER affirme : « il faut donc parler d'un freinage relatif-et sélectif-des départs vers la périphérie qui ne remet pas en cause le processus général de l'étalement de l'habitat » (Martine BERGER, 2000 : 207).

Cette préférence des Bucarestois pour une localisation au nord de la ville est le résultat d'une décision de suivre les autres individus qui ont choisi cette localisation résidentielle, en raison de la présence des lacs sur la rivière Colentina. En effet, les terrains ne sont pas homogènes et la topographie n'est pas uniforme. La qualité environnementale a une conséquence sur l'attraction de la population. Les habitants qui souhaitent un logement individuel investissent

au nord de la ville. La demande de logements baisse pour le sud qui est moins attractif que le nord.

Les axes principaux d'accès à la capitale ont eu un rôle important dans cette localisation préférentielle vers le nord-est de la ville desservi par des routes rapides. Cette desserte explique aussi l'implantation du nouveau centre commercial régional Baneasa au nord de la ville qui a su mettre à profit l'infrastructure actuelle du système de transport. Ce centre commercial nécessite une bonne localisation sur les voies routières, ferrées, voire aériennes.

Le nord de la ville se caractérise par l'apparition de nouveaux quartiers fortement dispersés ayant une fonction exclusivement résidentielle. Dans la plupart des cas, ces quartiers se trouvent près de la rivière Colentina et de ses lacs. Ils se caractérisent par un manque total d'équipements commerciaux. Face à cette croissance de la ville, la municipalité de Bucarest doit mettre en place des équipements publics qui devront être financés par la Mairie, en raison de cette expansion de la ville limitée au nord.

Comme il s'agit d'un investissement privé, le nouveau tissu urbain est dense, continu, laissant très peu d'espace pour la future réalisation des équipements publics.
A ce sujet, dans son analyse des métropoles du monde, Raymond GUGLIELMO fait état d'une spéculation foncière qui engendre une crise urbaine due à « l'insuffisante maîtrise du foncier » (Raymond GUGLIELMO, 1996 : 248) par la municipalité de Bucarest. Cette crise s'explique à la fois par la croissance économique et par la législation permettant la rentabilité maximale des investissements immobiliers. Comme dans un système, cette crise urbaine en engendre une autre, « la crise du logement social et la ségrégation sociospatiale » (Raymond GUGLIELMO, 1996 : 248).
Cette concentration géographique de l'offre, surtout dans la partie nord de la ville, s'explique aussi par une augmentation du nombre des promoteurs et des constructeurs sur le marché immobilier roumain, avec une préférence pour la construction des maisons individuelles, en raison du changement de comportement des acteurs. Pour le reste de la ville, les résidences formées par les quartiers dortoirs sont demeurées telles quelles dans la plupart des cas. En effet, à l'heure actuelle, il n'y a pas de passage des immeubles collectifs vers les immeubles individuels en direction de la périphérie. Ces quartiers dortoirs sont entourés directement par des champs agricoles ou par des anciens entrepôts industriels.

Dans l'espace géographique, on assiste aujourd'hui à l'apparition « des formes de différenciation spatiale des groupes socio-économiques » (Antoine S. BAILLY, 1975 : 145). A Bucarest, il ne s'agit pas d'un marché immobilier transparent, on ne peut anticiper ni les prises de décision concernant l'extension de la ville, ni les contraintes sociales et institutionnelles pour les Bucarestois. Dans ces conditions, élaborer une hypothèse de développement pourrait ne pas correspondre à la réalité des faits car on ne connaît pas à quel niveau administratif les décisions sont réellement prises concernant l'utilisation future des sols à Bucarest. A cela s'ajoute la possibilité pour les étrangers d'acquérir directement des terrains, après l'abrogation des restrictions sur la propriété des terrains concernant les étrangers.

Depuis plus d'une décennie, se poursuit une politique foncière et immobilière favorable à la classe aisée par l'effet de la spéculation foncière.
Jusqu'où peut-on aller s'agissant de l'étalement urbain ?

Dans le livré intitulé « 40 ans d'aménagement du territoire », la DATAR s'exprime sur des sujets comme la croissance de la ville qui peut prendre la forme de « l'extension pavillonnaire », de la « périurbanisation », elle s'intéresse aussi à la morphologie sociale de la ville et à la « ségrégation spatiale ». Les débats portent sur les moyens du gouvernement qui doivent être « appropriés au fonctionnement des espaces urbains » pour une conception de la ville devant tenir compte de « la notion de ville européenne » (DATAR, 2003 : 87). Selon la DATAR, la ville ne doit pas être directement liée à la notion de métropolisation et les débats doivent porter sur la manière de concevoir la ville en général. En Roumanie, les discours des autorités relatifs au centre-ville ou à la rénovation des marchés agro-alimenataires abordent souvent la notion de « ville européenne » et témoignent d'une certaine ambition d'aménagement durable.

II. Une nouvelle étape urbaine : la zone métropolitaine

Durant la décennie 2000, pour la première fois depuis la chute du communisme, on a assisté à une augmentation du nombre des villes sur des critères différents de ceux utilisés par l'ancien régime, alors qu'au cours de la période postérieure à 1990, on avait enregistré une relative stagnation du taux d'urbanisation.

Deux flux migratoires distincts, désormais possibles après la chute du régime communiste, ont contribué à cette augmentation. D'abord, le retour à la campagne d'une partie de la population de Bucarest, ensuite l'arrivée d'une population jeune à la recherche d'un premier emploi ou souhaitant effectuer des études supérieures. Le premier flux migratoire a pour conséquence l'installation en milieu rural d'une part importante de la population devenue citadine pendant le système communiste. C'est donc la conjonction de ces deux flux migratoires qui a contribué à la croissance démographique de la région bucarestoise, après les années 1990.

Il faudra désormais prendre en compte les « conditions permissives » (Denise PUMAIN, 1982 : 190) de la croissance urbaine. Il s'agit d'un ensemble de conditions qui déterminent dans un système urbain le nombre et la taille des villes, la répartition des taux de variation de la population, c'est-à-dire la forme que prend l'armature urbaine.

Le changement de statut des communes rurales entourant Bucarest s'est réalisé par étapes successives, dans les années années 2000 à 2005 et s'inscrit dans la continuité d'un processus d'urbanisation, freiné par le régime communiste. Les principaux critères de ces étapes sont d'une part, le « *principe d'agglomération* » qui se trouve à l'origine de la concentration des hommes et des activités sur un petit espace et d'autre part la « *contrainte géographique* » (Denise PUMAIN, 1982 : 191). En effet, ces nouvelles villes sont situées dans la continuité de la capitale avec laquelle elles devraient constituer la proche banlieue.

Mais, il faut aussi remplir des « conditions techniques » qui permettent à une ville de s'agrandir, telles que l'administration de la voie publique, la voirie, les transports, les télécommunications.

Cependant, malgré ces « conditions permissives », on assiste, depuis les années 1992, après la destructuration industrielle des villes, à « un début de renversement des mouvements migratoires » (Denise PUMAIN, 1982 : 191-192). Si la tendance à une dispersion des personnes et des activités devait l'emporter sur le principe de l'agglomération, il est possible

que les modalités du processus de croissance urbaine et la forme générale de la distribution des tailles des villes soient remises en cause. Toute cette nouvelle réalité doit être vue dans le contexte de décroissance démographique de la capitale au profit de la zone rurale environnante. Toutefois, cette nouvelle étape d'urbanisation ne va pas entraîner « un bouleversement profond à moyen terme de la forme de la hiérarchie urbaine » (Denise PUMAIN, 1982 : 191-192).

Martine BERGER, dans son article intitulé « Paris : Desserrement de l'habitat et des emplois », affirme que « l'expansion spatiale joue un rôle essentiel dans le processus de métropolisation » (Martine BERGER, 2000 : 117).

1. La zone métropolitaine de Bucarest : un territoire à construire

Une loi est nécessaire pour déclarer qu'une localité constitue une ville. C'est le cas des nouvelles villes de la région bucarestoise nées après la chute du système communiste. Si en France les neuf villes nouvelles ont été déclarées par une loi commune, cela n'a pas été le cas pour les nouvelles villes roumaines. En effet, une loi a été promulguée pour chacune des sept villes nouvelles, pendant la période allant de 2000 à 2005.

Comment peut-on expliquer cette réalité ?
Il faut prendre en compte la volonté politique de poser les bases de la nouvelle zone métropolitaine de Bucarest et la volonté de développement de l'espace métropolitain bucarestois. Ainsi, cette décision de transformer les communes rurales en villes s'inscrit dans une volonté politique d'aménagement du territoire.

Cette décision peut être considérée comme un parallèle à ce qui s'est passé en France dans les années 1965 quand le Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme a permis l'apparition des villes nouvelles dans la région Ile-de-France .

Il s'agit aussi d'une nouvelle « conception volontariste de l'aménagement du territoire » (Pierre MERLIN, 1997 : 15) qui témoigne du changement générationnel de la politique roumaine et des atermoiements après la chute du régime communiste, sans oublier l'influence de l'Union Européenne. Lors du processus de préadhésion de la Roumanie à l'Union Européenne, le développement régional s'est imposé et l'espace métropolitain de Bucarest devait constituer un exemple. Ce changement va entraîner une nouvelle étape de

développement local de la Roumanie. En effet, au niveau européen, le mouvement en faveur de la régionalisation s'impose à la Roumanie afin d'assurer son développement économique futur.

Dans le projet actuel de construction d'une zone métropolitaine à Bucarest, il y a la possibilité d'incorporer plusieurs villes voisines, surtout celles qui ont reçu le statut de ville entre 2000 et 2005 et aussi d'absorber de larges secteurs des communes voisines.

En Roumanie, bien que la capitale soit importante, il n'y a pas aujourd'hui une métropole dominant le réseau urbain comme en France ou en Angleterre. En effet, la ville de Bucarest compte à peine 2 millions d'habitants (1 883 425 habitants en 2011) dans un pays qui en compte 20 millions (20 121 641 habitants en 2011).

On peut s'interroger sur les causes qui ont déterminé cette réalité.

La région de Bucarest compte aujourd'hui huit nouvelles villes, qui ont obtenu le statut de villes pendant la période allant de 2000 à 2005, à l'exception de la ville de Buftea, qui a obtenu ce statut, en 1968, pendant l'époque communiste. Les villes Voluntari, Pantelimon, Popesti-Lerodeni, Chitila faisant partie de la première couronne sont situées à proximité immédiate de Bucarest, à 15 km de la capitale. Les villes les plus éloignées comme Buftea, Fundeni, Mihailesti et Bolontin Vale sont situées à 30 km. Ces villes ont su tirer profit de la proximité de la capitale et des échanges établis avec cette dernière.

Pendant la période communiste, aucun rôle particulier n'était attribué à ces localités voulues rurales car elles n'avaient pas été utilisées par l'ancien régime pour restructurer la population de Bucarest. La politique consistait dans la maîtrise spatiale de la capitale et dans la mise en place de limites claires entre la ville et la campagne environnante. Pendant la période allant de 1977 à 1992, d'après les résultats des recensements, la plupart de ces localités incluses dans le département Ilfov perdent des habitants (moins de 773 personnes) pour la première fois depuis le recensement de 1948. La politique d'aménagement planifiée du territoire a donc eu des conséquences sur la zone périurbaine de Bucarest en limitant sa population.

Face au besoin de développement économique du pays, les autorités doivent chercher à redéfinir de nouvelles centralités des lieux pour une gouvernance territoriale et pour que la décentralisation arrive à son terme afin de réduire les inégalités entre les territoires.

Le développement actuel est laissé à la charge des acteurs privés. C'est le cas de l'installation du grand centre commercial Colosseum Retail Park, situé non loin du centre-ville de Chitila (14 184 milliers habitants), qui va contribuer au développement de la zone nord-ouest. Ce centre commercial, implanté sur la route de Chitila, qui constitue un fragment de la voie nationale DN7 et profite de la présence du périphérique (Soseaua de Centura) ainsi que d'un nœud de voies ferrées, l'un des plus grands de la région.
Privées d'investissements pendant toute une décennie, les communes rurales ont été laissées dans le même état d'abandon que pendant le régime communiste.

La ville a mis au point des projets qui, selon les informations publiées sur le site de la mairie de la ville Chitila, ont attiré des investissements dans l'infrastructure locale et des fonds européens. Dans les quatorze dernières années, à partir des années 2000, des travaux ont été réalisés dans l'infrastructure édilitaire : 17 km d'extension de la structure d'adduction d'eau et d'égouts, ainsi que des travaux d'infrastructure, 9,5 km de rues ont été réalisées. Cela nous permet de conclure que pendant la moitié de la période suivant la chute du communisme, l'ancienne commune rurale n'a pas bénéficié des investissements en raison principalement de son statut de commune rurale. Déclarée ville uniquement en 2005, elle a pu attirer des fonds européens pour réaliser les travaux d'infrastructure mentionnés. Les problèmes résolus doivent plutôt être considérés comme faisant partie des problèmes locaux pour faire face à la croissance démographique de la ville. Ils ne font pas vraiment partie d'une politique régionale d'aménagement du territoire.

La faiblesse de la planification nationale et l'absence de pouvoir financier des organismes chargés de la planification régionale ont joué un rôle important pendant la première moitié de la période de transition vers une économie de marché.
Ainsi, à défaut de financement d'éventuels projets, la création des organismes de planification fut tardive. Ce retard peu aussi s'expliquer par la volonté de rompre avec l'ancien système dans lequel la planification était la base du développement économique.

Aux environs de Bucarest, on a assisté au développement du processus périurbain, à l'accélération relativement récente (dans les années 2000) de la déclaration des anciennes communes en tant que villes. Une série de lois a permis le changement de statut à une dizaine de localités situées dans la proche banlieue de Bucarest, elles sont passées du milieu rural au milieu urbain. Ces changements législatifs nous ont conduit à nous interroger sur l'actuelle

gestion de ces territoires et surtout sur leur avenir car on assiste aujourd'hui à un très large débordement de la surface construite au-delà des aires connues avec un nouvel étalement urbain.

Si l'on considère l'espace agricole autour de la capitale, on aurait pu dire dans les années 1990 qu'il s'agissait d'un espace peu urbanisé, alors que maintenant, après la déclaration des espaces ruraux en tant qu'espaces urbains, on pourrait affirmer le contraire : il s'agit d'une aire fortement urbanisée. Cette situation privilégiée résulte de la forte croissance démographique qu'on a pu constater entre les deux derniers recensements (2002 et 2011).

Ces villes frontières se définissent selon plusieurs aspects : la fonction résidentielle (la population active travaille à Bucarest alors qu'ils sont des résidents de villes frontières), leur fonction de pôles de croissance régionaux et leurs étroites relations avec les zones rurales voisines.

Le rapprochement territorial avec la capitale va permettre à ces villes d'être incluses dans la première couronne de la zone métropolitaine de Bucarest. Au total, 7 petites villes avec une population de moins de 45 000 habitants constituent la zone limitrophe de Bucarest, à laquelle on va ajouter la population rurale des communes que l'on peut intégrer, du point de vue géographique, dans la première couronne. Cette première couronne inclut aussi les zones situées à une distance de 10 km par rapport à Bucarest.

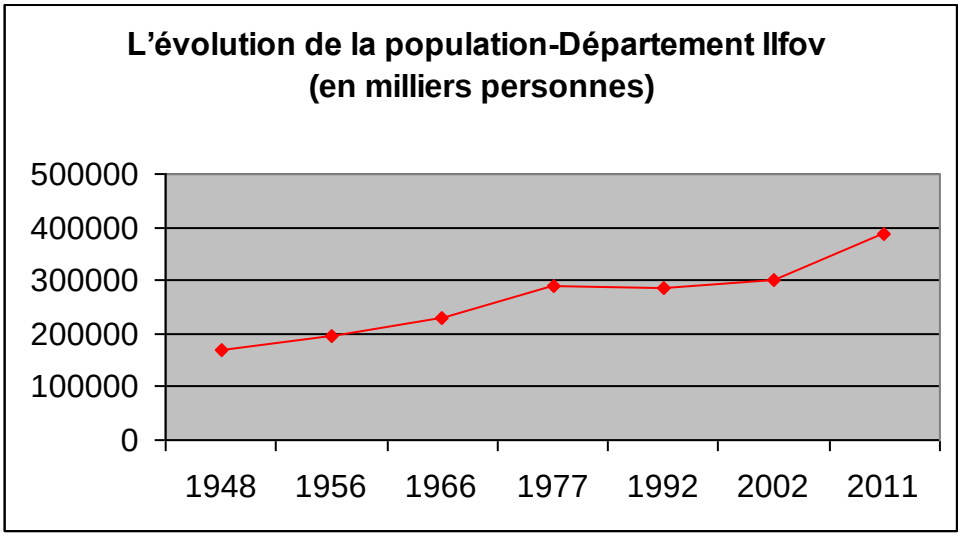
Il nous a paru nécessaire de délimiter une deuxième couronne, cette fois-ci située à une distance de 20 km par rapport à la capitale et qui inclut 3 villes, le reste est constitué par des villages groupés en communes.

La raison principale qui nous a déterminé à analyser l'extérieur de la capitale est la présence des centres commerciaux implantés à la périphérie via des zones d'activités commerciales, et qui attirent leur clientèle non seulement à Bucarest mais surtout dans les localités limitrophes. Il s'agit d'observer l'attractivité commerciale dans la zone métropolitaine qui correspond à l'ancienne zone agricole de Bucarest ou le Secteur agricole Ilfov.

2. Les causes démographiques

La population urbaine de Bucarest et des nouvelles villes voisines doit beaucoup aux apports des immigrants arrivés d'abord du milieu rural, puis de l'étranger, après la chute du communisme.

Graphique nr. 2 : L'évolution de la population-Département Ilfov

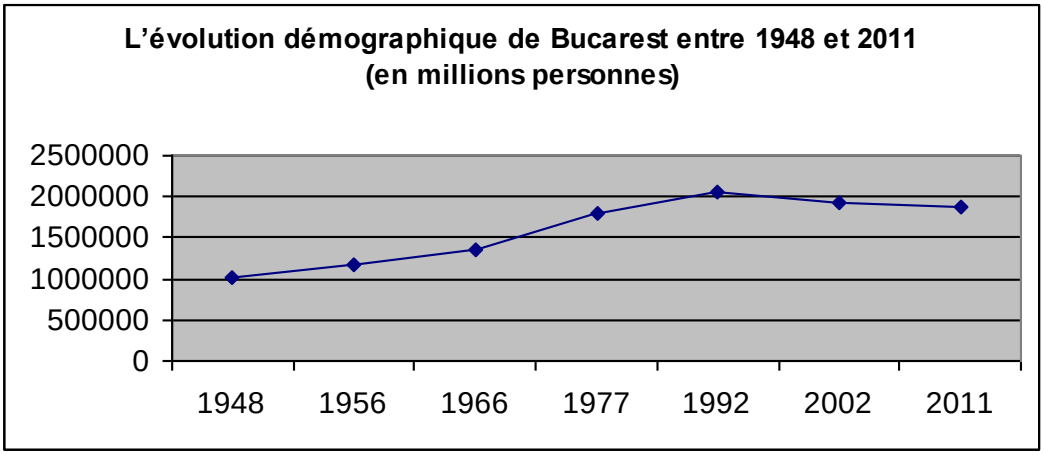


Source : Institut national de statistique de Roumanie. Recensements de la population ; Elena NASTASE, 2013

Le graphique ci-dessus présente la croissance démogaphique qui a eu lieu dans le département Ilfov depuis 1948 jusqu'à 2011, selon les recensements. Cette période de 63 ans est caractérisée par une croissance démographique dans l'espace avoisinant la capitale, à l'exception de la période allant de 1977 à 1992 marquée par une très légère baisse de la population, soit 773 personnes de moins. Cette situation s'explique par la politique menée par le régime communiste qui limitait les déplacements de la population. Le département Ilfov gagne une population importante qui ne cesse de croître à partir de 1992 et surtout après 2002 quand 88 615 personnes s'y sont installées.

Ainsi, en prenant en compte les données statistiques du département Ilfov regroupant la plupart des communes limitrophes de la capitale, on peut constater une croissance démographique qui peut s'expliquer par le retour des habitants de la capitale dans ces espaces limitrophes, par l'installation de nouveaux habitants venus du milieu rural et aussi par la construction de nouveaux ensembles d'habitation qui vont attirer davantage de résidents. C'est surtout par cette fonction résidentielle que la première couronne s'impose aujourd'hui.

Graphique nr. 3 : L'évolution démographique de Bucarest entre 1948 et 2011



Source : Institut national de statistique de Roumanie. Recensements de la population ; Elena NASTASE, 2013

Contrairement à la population du département Ilfov, celle de Bucarest connaît une augmentation entre 1948 et 1992, comme le montre le graphique ci-dessus. La croissance de la population de la capitale s'est accélérée entre 1966 et 1992, conséquence directe du processus d'industrialisation forcée menée par le système communiste et le déplacement de la population rurale pour travailler dans l'industrie.

En revanche, la capitale perd sa population depuis 1992, comme le montre le premier recensement qui a suivi la chute du régime communiste. Ainsi, selon les deux derniers recensements de 2002 et de 2011, la croissance démographique de Bucarest a cessé. La ville perd ses habitants, soit presque 200 000 personnes de moins. Le pic démographique avait été atteint juste après la chute du régime, en 1992, avec une population de plus de deux millions d'habitants. Cette croissance résultait de la libre circulation des personnes après la chute du régime communiste.

Devant cette réalité résultant de 25 ans de libre circulation de la population en Roumanie, il est temps de poser les bases d'une politique nouvelle d'aménagement du territoire afin de créer des centralités nouvelles avec des activités tertiaires au moins pour la ville de Voluntari dont la population s'élève à presque 50 000 habitants. C'est un objectif de taille, comme ce fut le cas pour les villes nouvelles françaises car il s'agit d'un processus de planification d'un vaste secteur qui dépasse l'unique critère de l'habitat et de la population.

On est donc face à un processus d'étalement urbain. Comme la ville est définie en tant qu'espace ouvert, elle s'agrandit continuellement et cela implique des changements au niveau des services et des infrastructures. Dans la distribution des biens de consommation, le nombre d'habitants reste un élément primordial ainsi que la densité de la population car « une population dense est favorable à l'ouverture de nombreux magasins dans un rayon limité » (Marc BENOUN, Blaise DURAND-RÉVILLE, 2012 : 187).
En effet, « l'importance de la ville ne se mesure pas à son apport net à l'économie nationale, mais à la nature des "services" qu'elle rend aux zones qui l'entourent » (Philippe AYDALOT, 1985 : 365). Selon la théorie des places centrales, en ce qui concerne l'attraction commerciale, « à la base du système, il y a l'idée selon laquelle chaque commerce a besoin d'un niveau d'activité suffisant…mais les différences d'un bien à l'autre dans le jeu des économies d'échelle et dans les habitudes d'achat des consommateurs ont pour effet de différencier le volume de clientèle nécessaire à chaque commerce spécialisé pour être viable » (Philippe AYDALOT, 1985 : 365-366).

III. Repenser le territoire : entre régionalisation et métropolisation

En rupture avec la planification du territoire issue de l'idéologie communiste, des changements accélérés dans l'aménagement du territoire, plus particulièrement du territoire périphérique de la ville se sont accumulés durant la décennie 2000.

La période communiste se caractérise par des dispositifs centralisés d'action politique pour un aménagement planifié au niveau central et subissant aux objectifs de développement économique de l'ensemble du pays. Pendant la décennie 2000, on assiste à une programmation de l'aménagement du territoire par des acteurs privés animés par la volonté de trouver le meilleur équilibre investissement-qualité. Cela conduit à un aménagement en zones préférentielles de la ville. L'idée du développement d'ensemble n'est donc plus prise en compte, elle témoigne de l'absence des politiques d'aménagement qui auraient contribué à redéfinir le rôle de l'Etat face à la décentralisation intérieure du pays, mais surtout face à la mondialisation et à l'ouverture du pays avec l'intégration dans le marché unique européen.

Vingt-quatre ans après l'aménagement communiste qui a duré 45 ans, la mise en place d'une politique d'aménagement du territoire est nécessaire pour répondre aux nouveaux défis liés aux mutations de l'économie et de la société roumaine.

Devant cette situation, s'agissant de l'action de l'Etat, on peut parler d'une production législative afin d'améliorer l'environnement des petites et moyennes entreprises et faciliter leurs démarches administratives lors de l'ouverture. S'y ajoutent une production de documents de planification tels que les documents stratégiques (Plan Local d'Urbanisme (PLU), Plan d'Urbanisme Zonal (PUZ)) et la volonté de mettre en œuvre les diverses modalités de territorialisation comme c'est le cas de la régionalisation, exprimant une réflexion avancée sur les possibilités d'intervention dans l'aménagement et de développement durable.

Les années 2000 à 2005 se distinguent par les changements que la Roumanie doit réaliser lors du processus d'adhésion à l'Union Européenne. Les mutations se caractérisent par deux faits majeurs : la création de huit régions de développement et la volonté de fixer à leur tête les villes-métropoles. La réalisation d'un nouveau découpage territorial pour mettre en place les régions s'ajoute comme une couche supérieure aux départements et aux communes.

1. L'armature urbaine des villes et des communes rurales-urbanisées

Comment peut-on expliquer cette relance des préoccupations urbaines durant les années 2000 qui contraste avec la période antérieure ? Ce retard d'aménagement met en évidence les handicaps en matière de transports reliant la capitale au système national de transport, l'un des premiers facteurs d'explication de l'immobilisme des acteurs. Cette « révolution » dans la déclaration de villes est clairement due à l'ouverture européenne.

Cet aspect négatif en matière de transports a donc comme conséquence une réflexion et une prise de conscience pour mettre en place des nouvelles villes afin de soutenir le développement des nouvelles métropoles et une nouvelle organisation territoriale du pays. Ces nouvelles villes ont des rôles nouveaux. Il s'agit d'animer le territoire sous leur influence, afin de disposer d'atouts dans le cadre du réseau urbain régional sur lequel reposera le développement de la région bucarestoise.

Devant cette « volonté » d'aménagement du territoire métropolitain, il est conseillé de revoir le statut donné à l'espace rural, souvent limité à lui-même et considéré sans perspective de

développement. Selon la Datar, « Les cadres pertinents d'une politique d'intervention deviennent des "unités rurales-urbaines" aux différentes échelles de ces relations entre ces deux catégories d'espaces, traditionnellement traitées séparément par l'aménagement du territoire » (DATAR, 2003 : 94).
Plus qu'ailleurs, grâce à son évolution particulière par rapport à la ville, l'espace rural garde son originalité, comme la faible densité humaine.

Ce nouvel intérêt des citadins pour la campagne témoigne de l'évolution de ces espaces ruraux qui désormais sont devenus un espace d'accueil. Le changement s'est accentué ces dernières années, surtout après la chute du communisme (installation interdite par le régime communiste). Lors des deux derniers recensements de 2002 et 2011, l'espace inclus dans le territoire du département Ilfov connaît une croissance démographique de 88 615 personnes.
A Bucarest, la périurbanisation en seconde couronne ne résulte pas d'un déplacement des citadins à la recherche de terrains moins chers mais d'un cadre de vie plus agréable à la périphérie de la capitale. Autour de la capitale, la production de l'espace rurbain se réalise avec une multitude de résidences secondaires. De plus, en 1990, la loi d'orientation agricole, avec le retour à la propriété des anciens propriétaires terriens, a fortement influencé les conditions de développement dans les campagnes autour de Bucarest.

2. La méthodologie : délimitation de deux zones géographiques retenues

Rappelons que cet ancien département Ilfov est subdivisé en une ville et 76 communes. En retenant uniquement le critère de la distance, nous avons délimité une première couronne composée de 15 communes rurales et 7 villes nouvelles situées à 10 km environ de Bucarest. Ensuite, nous avons élargi notre analyse à 30 km de distance, c'est-à-dire une deuxième couronne composée de 29 communes rurales et trois villes.
En réalité, les nouvelles villes ne sont pas incluses dans l'agglomération, comme c'est le cas en région parisienne. Chaque nouvelle ville a son statut particulier de ville ou d'unité bien délimitée du point de vue administratif, avec une forte densité de population, sans être entourée d'un anneau autoroutier pour la séparer de ses banlieues. Sur le terrain, les nouvelles villes sont nettement séparées par des espaces non urbanisés.

En 2013, même si le projet de réalisation d'une zone métropolitaine est plus d'actualité au sein du gouvernement, les extensions démographiques, économiques et urbanistiques des nouvelles villes ne font pas encore partie de la métropole. A Bucarest, en 2013, on ne peut pas encore tracer les limites de la région métropolitaine.

En tant que notion récente, apparue dans les statistiques des pays de l'Europe, la région métropolitaine est liée aux moyens de transports rapides, qui, sans trop prolonger la durée de déplacement, sont empruntés pour les déplacements domicile-travail. « La métropole retrouve alors son rôle de domination d'un territoire régional, mais d'une autre nature que par le passé car la région métropolitaine tend à n'être plus qu'une extrêmement grande banlieue » (Raymond GUGLIELMO, 1996 : 81).

On est plutôt porté à considérer l'aire métropolitaine de Bucarest, qui peut aller jusqu'à des dizaines de kilomètres, « comme un ensemble formé par l'agglomération et une très grande banlieue séparée d'elle par des espaces non-ou non encore-urbanisés et en partie agricoles » (Raymond GUGLIELMO, 1996 : 81). Ainsi, dans la structure de la zone métropolitaine de Bucarest on ne peut pas parler de communes rurales avoisinant la ville et qui, dans l'évolution des villes occidentales, sont devenues la banlieue. Il s'agit plutôt de régions rurales éloignées de 10, 30 voire 60 km du centre-ville de Bucarest.

Aujourd'hui, les autorités roumaines doivent effectuer un travail de recherche et de mise en pratique d'une politique cohérente d'aménagement de la région métropolitaine. Après 45 ans d'aménagement par le régime communiste, il est important de noter le retard de la capitale roumaine dans le développement de sa région.

Comment peut-on expliquer ce retard ? Pourquoi ce choix politique, économique et social pour mieux organiser le territoire est réalisé un quart de siècle après la chute de l'ancien régime?

Cette volonté s'explique par les évolutions récentes liées à l'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne et donc par la nécessité de prévoir les évolutions spatiales, le nécessaire développement économique et la réduction des déséquilibres entre les territoires. Un redécoupage administratif du pays en zones de développement est donc utile afin de contribuer à la dynamique du développement de l'ensemble du pays.

Ce projet de création de zones métropolitaines en Europe s'inscrit donc dans une « politique régionale européenne » (A.S. BAILLY, 1988 : 103) mise en place à partir de 1975 grâce au Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) pour permettre la réalisation des

investissements dans l'infrastructure des transports et des réseaux d'assainissement. A cela s'ajoutent les programmes régionaux de financement de la Banque Européenne d'Investissements.
Ce retard s'explique aussi par le manque de volonté politique des Roumains, leur perte de confiance dans la réelle capacité des autorités roumaines de concilier le développement du pays et l'équilibre économique.
Il faut aussi accompagner l'initiative privée qui cherche à obtenir l'accord des autorités pour une meilleure localisation. En citant Claude DELMAS, A.S. BAILLY affirme dans son livre « Comprendre et maîtriser l'espace »: « Laisser l'aménagement à l'initiative privée équivaut à négliger les problèmes nés du fait que toutes les régions n'offrent pas les mêmes possibilités » (A.S. BAILLY, 1988 : 80). Les autorités doivent veiller à lutter contre les inégalités territoriales, contre les déséquilibres entre les zones riches et les zones pauvres.

Les Roumains doivent se lancer dans une économie spatiale dynamique, dans une politique régionale optimale. Le développement régional repose donc sur 8 régions constituant le découpage régional de base. On attend que ces régions puissent rééquilibrer l'attraction de la capitale et son importance. Mais le développement attendu de ces régions est un objectif à long terme lié directement aux objectifs de développement de la Roumanie.
En réalité, la base de ce développement souhaité à partir des régions métropolitaines repose sur l'armature urbaine du pays. Les villes principales du pays ainsi que Bucarest seront les centres des opérations d'aménagement du territoire.
A l'exemple des villes nouvelles, « l'objectif majeur est d'assurer un développement économique harmonisé des différentes régions du pays » afin de donner une chance égale ou « les mêmes chances à toutes les régions » (Pierre MERLIN, 1969 : 180).

Selon la DATAR, la métropolisation est définie comme étant « la tendance, récente, des grandes villes à devenir encore plus grandes […] ce terme recouvre : une croissance des grandes villes alimentée non plus par l'exode rural, mais par le dépérissement des petites villes, un rôle croissant des activités "créatives "» (DATAR, 2003 : 86).

Une thématique nouvelle s'impose sous l'effet de la polarisation sociale et souligne la nécessité de surpasser les oppositions entre la ville et la campagne afin d'assurer à cette dernière un service de qualité du moins dans le domaine du commerce.
S'agissant de la nouvelle localisation des entreprises commerciales, lors de la réalisation des études de géomarketing, il est plus important de connaître la localisation de la clientèle

potentielle, plutôt que son identité. Cela explique l'importance accordée par les grands groupes à la polarisation sociale et par conséquent au territoire géographique environnant la capitale qui devient un élément clé dans les études de marché.

Par la présence des villes dans ces areas, il est du devoir des autorités roumaines de trouver des modalités afin de renforcer ces villes si proches de Bucarest, de trouver des modalités favorisant non seulement les coopérations inter-villes, mais aussi, les associations réunissant toute la région métropolitaine. Cela permet d'effacer les « frontières », les limites tant voulues par l'ancien système. Cela implique la satisfaction des besoins liés à la qualité de vie de plus en plus revendiquée ainsi que la présence de services de santé, de culture ou d'éducation. Il faudra repenser le statut des campagnes, « souvent ignorées, voire niées » (DATAR, 2003 : 94). Ainsi, les justifications, invoquées précédemment en faveur des politiques spécialisées pour l'espace rural, n'ont plus de portée.

Conclusion

Si la ville de Bucarest est mieux délimitée spatialement, quant à la zone métropolitaine, la définition de ses limites n'est malheureusement pas facile à délimiter car au-delà des limites de la capitale la continuité du bâti est interrompue. Il s'agit d'y inclure les petites unités locales, petites villes ou villages avec une population nombreuse dont l'activité est directement liée à la capitale où elle se rend quotidiennement pour le travail, pour acheter des produits qu'elle ne trouve pas sur son lieu de résidence, pour en vendre la production agricole ou pour les loisirs.

Ainsi, de nouvelles activités économiques, comme la grande distribution, en s'implantant hors des quartiers, à la périphérie de la capitale, bénéficient d'un prix du foncier moins élevé. Cette opportunité s'accompagne d'un double marché : le marché urbain et celui de la campagne.

Après avoir donné une définition de la zone géographique retenue, nous allons procéder à l'analyse de la localisation commerciale des grandes surfaces selon la typologie des établissements commerciaux.

CHAPITRE DEUX : L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Après 1989, avec la chute du communisme dans les pays de l'Est de l'Europe, la Roumanie devient un pays susceptible d'accueillir les acteurs de la distribution moderne, intéressés par ce nouveau marché. La mondialisation implique principalement une ouverture économique du pays « récepteur » qui, dans le cas de la Roumanie contraste avec l'isolement sur le plan international et surtout européen caractérisant le système communiste. Ceci ne sera pas sans conséquences sur l'arrivée tardive de la grande distribution en Roumanie.

Du point de vue économique, la libéralisation du marché consiste non seulement dans la levée des contraintes quant à la circulation des marchandises mais aussi dans la suppression des obstacles financiers, avec la libéralisation des entrées de capitaux étrangers. Les ressources financières provenant des pays développés, qui cherchaient à profiter de ce nouveau marché, sont donc nécessaires pour rattraper les retards de la Roumanie dans tous les secteurs de la vie économique, en particulier celui du commerce. La Roumanie va donc jouer un rôle important pour attirer ces investissements considérés comme un moteur pour l'économie roumaine.

Le secteur de la distribution très diversifié est l'un des plus dynamiques en Roumanie. Ce secteur est de plus en plus organisé dans la mesure où la Roumanie est un marché porteur.

Les distributeurs étrangers sont la clé du développement du secteur de la grande distribution. Même si certains acteurs sont arrivés un peu plus tôt, la grande distribution a réellement pris son envol en 2001, avec l'ouverture du premier hypermarché Carrefour, à Bucarest. L'essor de la grande distribution a constamment progressé avec l'arrivée de nouveaux distributeurs et l'ouverture régulière de nouveaux points de vente.

Le dynamisme du développement de la distribution moderne et l'accession de la Roumanie à l'Union Européenne attisent les convoitises des investisseurs étrangers. On assiste même à une phase de maturation du marché car les grands groupes internationaux déjà présents multiplient leurs investissements, notamment sur les segments des hypermarchés et discount. Si la moitié des investissements sont réalisés à Bucarest qui dispose d'ores et déjà de nombreux points de vente, il demeure des opportunités à saisir dans les petites et moyennes villes.

I. Le contexte économique de l'arrivée de la grande distribution

Vingt-cinq ans après la chute du communisme, la Roumanie, a connu une croissance économique rapide mais fragile car l'économie est en péril dans le contexte actuel de crise économique. En effet, la Roumanie est l'un des pays qui a connu une croissance économique rapide en 2004, soit 11,9 % mais qui, en 2005, a enregistré une baisse de son taux de croissance de 9,5 %. Cette tendance à la baisse a été plus accentuée en 2006 quand le taux de croissance économique du pays a été réduit de moitié (4,9 %) par rapport à celui enregistré en 2005. La récession économique a continué en 2007, pour repartir à la hausse en 2008 et se poursuivre pendant toute la période de la crise économique.

Quant au taux de chômage, la courbe enregistre une diminution de 6,3 % à 4,4 %, de 2004 à 2008. Cette situation s'explique par le nombre important des créations d'emplois, plus particulièrement dans le secteur de la grande distribution et aussi par les investissements qui ont été faits dans ce secteur de l'économie. Par exemple, le groupe français Carrefour s'implique dans la formation professionnelle. Ainsi, les jeunes diplômés peuvent obtenir des fonctions avec responsabilités au sein du groupe.

Le contexte favorable de croissance économique a permis à la Roumanie de diminuer sa dette extérieure de presque 10 % car elle a diminué en passant de 36,6 % à 26,4 %.

Depuis 2002, avec l'arrivée de la grande distribution, la consommation des ménages a progressé de 8 à 9 % par an. En 2005, on note une forte augmentation (plus 14 % par rapport à 2004) qui se maintient jusqu'en 2006 (plus 12%).

Comment peut-on expliquer ce changement de mode de vie de la population?

Tout d'abord, les salaires réels n'ont cessé d'augmenter (plus de 10 % en 2006). Ensuite, l'inflation s'est stabilisée voire a baissé, pour passer sous la barre des 5 % à la fin de l'année 2006. De plus, la fiscalité directe se traduit par l'instauration d'un taux unique et invariable de 16 % sur les impôts directs, ce qui est une baisse notable par rapport à 19 % en 1999. Par ailleurs, depuis la Révolution de 1989 et la chute du communisme, l'accès de la population à la propriété a été facilité, ce qui explique que 90 % des Roumains sont propriétaires de leur logement de nos jours. De ce fait, la valorisation des actifs immobiliers ne peut que leur être favorable s'ils décident de vendre leur bien.
Enfin, le crédit accordé aux ménages s'est considérablement développé ces dernières années. Ainsi, en 2005, a connu une augmentation de crédits de 45 % par rapport à l'année précédente. En 2006, on assiste à une explosion de ce phénomène : le crédit double, il dépasse les 10 milliards d'euros, par rapport aux 5,3 milliards en 2005. Les grands groupes s'emploient à multiplier les services dont le crédit à la consommation.

La progression de la consommation a suivi le rythme de la croissance de la distribution dans ce pays émergent. Le premier acteur de la distribution qui s'est implanté en Roumanie en 2001 était Carrefour. La première impulsion était donnée, le mouvement n'allait ensuite que s'amplifier. Ainsi, à partir de deux hypermarchés en 2002, on est arrivé à 18 magasins en 2006. Quant aux supermarchés, 41 ont ouvert leurs portes en 2002, 36 en 2005 et 27 autres en 2006, ce qui nous amène à un total de 104 supermarchés en 2006. Cette tendance à la baisse correspond à un début de saturation du marché. Le nombre des magasins Cash&Carry est passé de 19 à 36 pendant l'année 2006. Il semble important de souligner que le secteur qui a connu la plus forte croissance est celui des magasins discount. De 6 magasins en 2002, on passe à 60 magasins en 2005 et à plus du double (131) en 2006.

L'augmentation du poids de l'alimentation dans le budget des ménages s'est poursuivie à Bucarest durant cette dernière décennie. Les Roumains consacrent davantage de moyens à l'alimentation, à l'équipement de la maison. On observe donc des changements dans les hypermarchés s'agissant de l'offre proposée par les rayons alimentaires et non-alimentaires. Une gamme beaucoup plus large de produits alimentaires est présentée à la clientèle, ainsi les distributeurs cherchent à créer des besoins pour stimuler la société de consommation.
Dans ce marché, ce n'est pas la demande qui conditionne l'offre, mais l'offre qui entraîne la demande

La montée en puissance de la grande distribution se fait au détriment du commerce de proximité (magasins de quartier, kiosques, marchés locaux), particulièrement présent dans la capitale. L'alignement par rapport aux standards de qualité européenne et les nouvelles contraintes sanitaires strictes impliquent une restructuration rapide des réseaux de distribution alimentaire traditionnels. La population reste très attachée au commerce traditionnel en difficulté qui occupe encore 68 % du marché sur le plan national, en 2006, soit la première place.

Afin de promouvoir les formes de commerce moderne, en étroite relation avec la croissance de la consommation, de nouveaux projets de construction de centres commerciaux voient le jour à Bucarest et aussi dans les grandes villes. En 2005, 9 centres commerciaux étaient présents à Bucarest. Entre 2006 et 2007, on observe une augmentation de 98 % de la surface construite, ce qui représente 333 000 m². Le centre commercial Baneasa Shopping Center est un exemple majeur de construction réalisée en 2007 avec plus de 10 000 m².

Cependant, ce développement rapide de la distribution est remis en cause par certains spécialistes. En effet, ils estiment que les besoins de la population de Bucarest (1.9 millions d'habitants) sont déjà amplement satisfaits et que la construction de nouveaux centres n'est plus nécessaire. Néanmoins, on peut noter que les centres commerciaux sont complètement occupés dès la phase de projet. Ceci montre que la demande d'implantation des enseignes est encore assez forte.

Par ailleurs, dans les prochaines années, on s'attend à une modération de la croissance de la distribution, en particulier de la distribution généraliste. Il faut remarquer également que les grands acteurs de la distribution spécialisée, qui n'étaient pas encore arrivés sur le marché en 2006, sont désormais présents.

Au niveau européen, en 2008, la Roumanie se situait à la 5ème place en ce qui concerne la surface totale des centres commerciaux. En 2007, 25 centres commerciaux ont été finalisés, avec l'extension de 12 autres centres commerciaux selon le rapport publié par l'agence immobilière Cushman & Wakefield. Le marché s'est agrandi de 721 000 m² seulement en 2008, sa surface n'était que de 416 536 m² en 2007. Ainsi, la surface totale des centres commerciaux a augmenté de 62 % en Roumanie. Il est à noter que l'année 2009 correspond à l'arrivée sur le marché roumain des enseignes de la distribution spécialisée comme C&A ou

Décathlon. Ces enseignes bénéficient de l'avantage offert par les centres commerciaux pour faire leur entrée dans le pays.

Par conséquent, l'ouverture d'un nombre croissant de nouveaux magasins et surtout l'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne avec la disparition des taxes douanières et la transposition de la législation européenne expliquent la poursuite du développement de la distribution.

1. Le cadre législatif des implantations

Après avoir analysé le changement législatif qui a permis l'ouverture du pays aux investissements étrangers, nous nous sommes interrogés sur le retard de la Roumanie pour se doter d'un commerce moderne alors que la demande était importante. Ainsi, nous avons cherché les causes, les aspects qui ont empêché et retardé toute implantation. La grande distribution n'est arrivée en Roumanie qu'en 1996, grâce au concept de Cash&Carry, qui ainsi a réussi à contourner les barrières qui existaient dans le domaine du commerce de détail. Cette formule du commerce de gros peut s'expliquer par la nécessité des grossistes d'approvisionner les petits commerçants indépendants roumains.

Comment peut-on expliquer l'arrivée tardive du concept de l'hypermarché introduit seulement en 2001, en Roumanie?
Pourquoi les acteurs ont-ils mis presque une décennie avant de pénétrer ce pays alors qu'ils ont manifesté leur intérêt pour ce pays dès l'ouverture économique et législative de 1991 ?
Peut-on considérer cette stratégie des nouveaux dirigeants roumains comme la volonté de protéger les petits commerçants roumains face aux grands groupes multinationaux en freinant leur arrivée ?
On ne peut pas retenir cette hypothèse, étant donné le peu d'intérêt manifesté par les autorités roumaines pour le petit commerce auquel s'ajoute le faible intérêt de la Chambre de Commerce pour ce sujet. On peut citer la loi de 2004 interdisant la présence des kiosques un peu partout dans la ville.

Cette stratégie peut-elle s'expliquer par le désir des autorités politiques de ne pas changer l'ancien régime afin de prolonger ainsi son existence ?

Si l'on prend en compte toutes ces données, on peut considérer la Roumanie comme un pays plutôt réticent à l'ouverture, qui a encadré l'arrivée des acteurs internationaux.
En effet, l'ouverture commerciale n'a pas été facile en raison de la fragilité de la démocratie.

Dans les autres pays d'Europe de l'Est, le développement commercial des chaînes nationales a permis de rattraper le retard induit par le communisme (comme c'est le cas de la République Tchèque) et ainsi de freiner l'arrivée des acteurs désireux d'étendre leur présence.
Le retard commercial de la Roumanie a eu pour conséquence une ruée des acteurs, avec des formats divers qui ont investi dans ce pays sans que les acteurs roumains puissent développer eux-mêmes de véritables chaînes nationales.

Tant que le pays est confronté à des problèmes politiques internes et que le système centralisé encore en place ne permet pas le développement réel du pays, le commerce moderne ne réussit pas à franchir les frontières. Tout se passe comme si ce pays, malgré la chute du régime CEAUSESCU, restait replié sur lui-même. Après une période de dix ans, le commerce moderne a pu s'installer, cela prouve que la démocratie et le commerce marchent ensemble. La démocratie est ainsi une condition préalable au développement du commerce moderne, à l'opposé de la dictature qui ne laisse pas les acteurs développer leur modèle de distribution. Les conditions politiques difficiles, les barrières qui existent encore dans le pays pendant les premières années suivant la chute du régime CEAUSESCU, n'ont pas incité les investisseurs à s'y implanter. La baisse du nombre des entreprises à capital étranger entre 1995 et 1996 explique cette réalité, selon les données de l'Institut des Statistiques de Roumanie.
La perspective de l'intégration européenne a motivé les pouvoirs publics à libérer le marché. Cela prouve que le développement commercial a permis la démocratisation du pays. Ce dernier se libéralise à la fois sur le plan financier et sur le plan commercial. Il y a eu donc une évolution pendant toute une décennie au cours de laquelle ont été posées les bases législatives de l'ouverture économique de la Roumanie.

Le tableau ci-dessous présente les lois et les ordonnances d'urgence concernant les investissements étrangers en Roumanie de 1990 à 2013. Ont été retenues les lois les plus significatives avec leurs principales dispositions.

Tableau nr. 1 : Les lois et réglementations pour les investissements étrangers en Roumanie

Lois et ordonnances d'urgence	**Dispositions principales**
Décret-loi nr. 96/1990 (14 mars 1990) pour attirer les investissements étrangers	●Domaines ouverts à l'investissement : industrie, agriculture, constructions, tourisme, recherche scientifique et technologique, échanges économiques, services bancaires, assurances ●Approbation par le gouvernement de la création d'une société commerciale à capital intégralement étranger. Avis nécessaire du Ministère du commerce extérieur et du Ministère des finances et avis du Ministère de l'économie nationale pour les sociétés de production ●Création d'une société commerciale à capital étranger soit en association avec une personne physique ou morale roumaine soit avec un capital étranger intégral ●Droit d'utilisation du terrain par la société ●Exemption des droits de douane pour l'apport en nature ●Possibilité de rapatriement des bénéfices à la hauteur de 8 % de l'apport financier ●Exemption de l'impôt sur les bénéfices pendant deux ans
Loi nr. 35/1991 permettant les investissements étrangers en Roumanie, fondée sur le décret-loi nr. 96/1990	●Définition de l'investissement étranger : -création « ex nihilo » d'une société avec 100 % de capital étranger avec possibilité d'avoir un partenaire local -participation à l'augmentation du capital d'une société déjà existante -investissements immobiliers à l'exclusion du droit de propriété sur les terrains nus (selon la Constitution roumaine de 1991 et la loi nr. 18 /1991 du fond foncier) ●Octroi d'avantages fiscaux aux investissements étrangers : -exonération d'impôt sur le profit de 5 à 2 ans et au-delà -réduction d'impôt sur le profit allant jusqu'à 50 % en cas de réinvestissement des bénéfices réalisés pour un apport d'au moins 10 000 dollars et une participation d'au moins 20 % du capital social ● Impossibilité partielle (de 8 à 15 % de l'apport investi) de rapatriement des bénéfices. ●Risque de nationalisation, d'expropriation si un intérêt public le demande avec le payement des dédommagements à la hauteur de l'investissement ●Délivrance des autorisations d'investissement en Roumanie par l'Agence Roumaine de Développement (ARD)
Loi nr. 58/1991 sur la privatisation des sociétés commerciales	●Transfert de la propriété de l'Etat vers le secteur privé ●Participation des investisseurs étrangers aux privatisations en acquérant des actions ou actifs des sociétés privatisables
Loi nr. 57/1993 modifiant les investissements étrangers	●Instauration de « garanties » pour investisseurs : -principe de juste indemnisation en cas de nationalisation ou expropriation pour un motif d'intérêt général -possibilité pour les investisseurs étrangers de rapatrier les bénéfices réalisés en monnaie locale, par conversion en devises ●Exemptions douanières (2 ans) pour un apport en nature au capital social lors de la constitution des sociétés ●Participation étrangère à la privatisation par l'achat d'actifs sans droit de propriété sur les terrains et les bâtiments (avec un droit de préférence accordé aux nationaux) ●Possibilité de contourner la loi : une société roumaine constituée à 100 % avec un capital étranger peut acquérir le droit de propriété sur l'immeuble et sur le terrain
	●Introduction du terme « filiale » concernant l'investissement étranger en nature dans une société commerciale ou indirectement dans l'une de ses filiales

Ordonnance d'urgence nr. 31/1997 sur le régime des investissements étrangers en Roumanie	● Octroi pendant deux ans d'une réduction de 50 % des droits de douane pour l'import des matières premières, dans le cas d'un investissement supérieur à 20 % et dépassant 350 000 de dollars ●Possibilité d'investissement dans le domaine financier, banques et assurances via l'avis de la Banque Nationale de la Roumanie et le Ministère des finances ●Embauche de personnel étranger uniquement pour la direction et pour des postes de responsabilité ●Droit de propriété sur les terrains pour les sociétés commerciales à capital étranger, partiel ou intégral, en tant que personne morale roumaine ●Organisme gérant les investissements étrangers : l'Agence Roumaine de ●Développement ou le Fond des Propriétés de l'Etat
Ordonnance d'urgence nr. 92/1997 stimulant les investissements directs	●Introduction du terme « succursale » pour une société commerciale ●Suppression de toute discrimination entre les investisseurs ●Simplification du cadre législatif avec la suppression du certificat préalable à l'investissement, y compris pour bénéficier de facilités douanières
Loi nr. 241/1998 approuvant l'ordonnance d'urgence nr. 92/1997	●Offre d'un cadre stable et relativement libéral garantissant le rapatriement des dividendes ●Maintien des facilités fiscales et douanières pour : -investissements dans la privatisation et investissements directs dans le secteur privé -exonération de droits de douane et de TVA à l'importation d'équipements par une société commerciale, personne morale roumaine ●Investissement étranger sous forme d'une augmentation du capital social ou d'apport en nature ●Possibilité pour l'investisseur d'être propriétaire de son bâtiment à l'exception du terrain
Ordonnance d'urgence nr. 217/1999	●Suspension des facilités fiscales prévues par l'Ordonnance d'urgence nr. 92/1997 pour stimuler les investissements directs ●Maintien des mesures contre l'expropriation
Loi nr. 332/2001 sur l'investissement étranger	●Introduction du principe de non-discrimination en cas de risque d'expropriation pour des raisons d'ordre public ●Mise en place d'un cadre d'aides publiques (pour 5 ans) aux investissements directs supérieurs à 1 million de dollars : -exemption du paiement des droits de douane pour les biens neufs importés et nécessaires à la réalisation de l'investissement -déduction fiscale complémentaire de 20 % de la valeur de l'investissement sur l'impôt sur les bénéfices -amortissement accéléré de l'investissement, sauf pour les investissements portant sur les bâtiments ●Soutiens spécifiques aux investissements importants en régions : mise à disposition de terrains, soutien en matière de recrutement, simplification des démarches administratives ●Mise en œuvre de la loi par le département du Ministère du Développement chargé des relations avec les investisseurs étrangers ●Interdiction d'investissement dans les secteurs : financier, bancaire, assurance et réassurance ●Gestion de l'investissement par l'Autorité pour la Privatisation et l'Administration des Participations de l'Etat (APAPS)

Loi nr. 507/2002 remplaçant le décret-loi nr. 54/1990 pour la libre initiative	●Nécessité d'une nouvelle autorisation délivrée par la mairie de chaque secteur administratif de Bucarest pour la poursuite de l'activité commerciale ●Autorisation pour les personnes physiques de l'Union Européenne ou de l'espace économique européen, non résidentes, de développer des activités économiques en Roumanie et la possibilité de transférer leurs bénéfices à l'étranger ●Nécessité d'une formation professionnelle pour chaque activité
Loi nr. 550/2002 pour la vente des espaces commerciaux, propriété privée de l'Etat	●Droit de propriété sur les terrains accordé uniquement aux citoyens roumains ●Octroi d'un droit d'exploitation du terrain pour les étrangers lors de l'achat d'un espace commercial (à l'exclusion du droit d'achat du terrain)
Loi nr. 312/2005 sur l'acquisition du droit de propriété des terrains par les étrangers	●Possibilité pour les personnes physiques et morales, ressortissants de l'UE d'acquérir des terrains dans les mêmes conditions que les Roumains ●Application des principes après une période de transition de 5 ans pour les terrains destinés aux résidences ou sièges secondaires et une période 7 ans pour les terrains agricoles et forestiers, à partir de l'adhésion de la Roumanie à l'UE (1er janvier 2007)
Ordonnance d'urgence nr. 52/2008 modifiant la loi sur les sociétés commerciales nr. 31/1990	●Modifications de la composition du capital social qui pourra être diminué sous certaines conditions et soumis aux créances bancaires
Ordonnance d'urgence nr. 85/2008 stimulant les investissements	●Abrogation de la loi nr. 332/2001 sur l'investissement étranger ●Mise en place du nouveau cadre général des investissements avec des aides s'adressant aux PME étrangères
Loi nr. 284/2008	●Transposition du règlement 2157/2001/CE et de la directive 201/86/CE ●Introduction d'une nouvelle forme juridique : la société européenne
Loi nr. 81/2013 pour l'autorisation du droit de construction	●Délivrance de l'autorisation pour l'investissement par une commission mixte composée des présidents des conseils des départements impliqués ainsi que du maire général de Bucarest, pour les emplacements qui dépassent la limite administrative-territoriale du municipe de Bucarest

Source : Législation sur internet ; Elena NASTASE, 2014

L'étude de ces lois a montré que l'implantation en Roumanie de la grande distribution par des acteurs étrangers (grands acteurs européens) relève de la législation portant sur les investissements étrangers dans un premier temps, puis de la législation portant sur l'activité commerciale.

Afin de mieux comprendre l'évolution des implantations des filières étrangères dans le domaine du commerce et de la distribution en Roumanie, nous nous sommes proposés de faire une rétrospective sur l'évolution législative roumaine, depuis la chute du système de CEAUSESCU jusqu'à nos jours.

Notre recherche dans le secteur législatif a pour objectif de comprendre les causes du retard de la Roumanie à se doter d'un commerce moderne.

Ce retard est-il dû à une évolution lente de la législation ? Pourquoi les grands acteurs européens sont-ils arrivés si tardivement en Roumanie?

Bien que l'ouverture économique du pays permettant l'investissement étranger se soit produite dès 1991 et que les grands groupes ait été intéressés par ce marché dès 1992, les premières ouvertures des grandes surfaces datent de 1996 pour le concept de Cash&Carry et de 2001 pour le concept de l'hypermarché.

Comment peut-on expliquer ce retard d'environ une décennie ?

Le régime des investissements étrangers change malheureusement assez régulièrement dans le droit roumain ce qui pose des problèmes d'application et complique ainsi la tâche des potentiels investisseurs étrangers en Roumanie.
On constate donc des mesures lentes et discriminatoires de la part des « nouveaux-anciens » dirigeants roumains, qui n'avaient pas trop d'intérêt, voire de motivation de changer les structures qu'eux-mêmes ont contribué à bâtir. Pendant les années 1993, cette situation a conduit les économistes à affirmer, à propos de l'ouverture économique des pays de l'Est : « une économie est "de marché" ou ne l'est pas : elle ne peut l'être à moitié » (Jean-Pierre PAGE, Julien VERCUEIL, 2004 : 57).
Les changements amorcés avant l'ouverture du pays n'ont pas conduit à un développement interne du pays, en raison du maintien à la tête du pays des dirigeants du régime communiste. Dépourvus d'expérience, sans outils théoriques, n'envisageant pas d'alternative à la centralité, les dirigeants roumains n'ont pas été désireux de « passer au marché » au plus vite (Jean-Pierre PAGE, Julien VERCUEIL, 2004 : 56). Ils ont dû par la suite accepter et mettre en pratique des recommandations provenant de l'économie de marché, ceci ne pouvait pas correspondre aux réalités et aux besoins locaux.

Après une décennie entière au cours de laquelle le contexte politique et législatif, défavorable pour les investisseurs étrangers, n'a pas permis l'implantation en Roumanie des acteurs de la grande distribution (à l'exception de l'année 1996), on entre dans une deuxième décennie avec la présence de nombreux acteurs étrangers et un changement de l'environnement économique. Ainsi, la réticence des politiques durant la première décennie a déterminé les acteurs intéressés par ce nouveau marché à s'installer dans les pays limitrophes de la Roumanie.

Pendant la première décennie (1990-2000), entrer dans un pays où le droit, en particulier les lois concernant les investissements étrangers ne sont pas très favorables et ne garantissent pas le droit à la propriété, était considéré comme une prise de risques. Cette situation résultait d'une politique nationaliste. Il en est ainsi de la loi nr. 57/1993. Bien que cette loi modifie les conditions des investissements étrangers, elle demeure dissuasive dans la mesure où elle ne garanti pas le droit à la propriété et n'encourage donc pas les investisseurs.

Dans les années 1990, l'entrée en Roumanie permettait aux groupes d'espérer des marges attirantes car la concurrence entre les groupes étrangers était seulement naissante. L'afflux des groupes étrangers s'est principalement produit après l'arrivée en 2001 du groupe Carrefour qui a déterminé l'arrivée des autres groupes français, Cora, Intermarché, Auchan et des groupes allemands comme Kaufland, Billa, Lidl.

La Roumanie constitue donc un pays intéressant à découvrir par les acteurs dès l'ouverture économique des années 1992, années au cours desquelles le développement économique, démarre en Roumanie selon le modèle capitaliste. Cette ouverture a été longtemps empêchée par une législation témoignant de l'autarcie du pays pendant le régime CEAUSESCU.

Cependant, le développement commercial était prévisible, ainsi des nombreux acteurs se sont implantés sur le marché le plus éloigné de l'Europe de l'Ouest, du point de vue géographique.

En 2007, lorsque la Roumanie a rejoint l'Union Européenne, sa législation est harmonisée mais le développement économique reste limité, en raison de l'effondrement de l'industrie. Dans ce pays, l'envol n'a pas eu lieu après son entrée dans l'Union Européenne en raison de la crise économique de 2008 et ses effets à long terme. L'analyse des principales lois nous a permis de conclure que pendant la première décennie après la chute du régime CEAUSESCU, la Roumanie est restée un pays plutôt répulsif qu'attractif, le système législatif ayant plutôt le rôle de dissuader les investisseurs potentiels.

Toutefois la Roumanie constitue un marché potentiel. Cela explique que les investisseurs français ont dépassé les obstacles et que les prévisions de développement du pays les ont déterminés à investir. Comme le souligne la chercheuse Laura BRANCU : « le poids des facteurs attractifs l'emportait sur celui des facteurs répulsifs ».

Ensuite, la présence des grands groupes français crée un environnement qui change peu à peu l'image du pays et favorise les implantations futures.

Selon l'article publié par Laura BRANCU concernant la stabilité du cadre institutionnel en Roumanie, une enquête a été réalisée auprès des investisseurs français afin de connaître leurs points de vue sur l'attractivité du pays. Les conclusions de l'enquête montrent que l'instabilité législative est un obstacle important à l'implantation dans ce pays. Le fait que ces obstacles demeurent toujours dans la législation même après l'intégration à l'Union Européenne prouve que l'acquis communautaire reste déficitaire dans la législation roumaine.

Malgré les dispositions spécifiques pour les investissements étrangers prévus par les lois, les investisseurs peuvent avoir le droit de participer aux privatisations des anciennes entreprises d'Etat, devenues sociétés commerciales roumaines, sans limite du capital investi. Ils ont aussi la possibilité d'ouvrir des sociétés commerciales composées à 100 % de capital étranger, comme c'est souvent le cas pour les enseignes de la grande distribution.

Les obstacles sont progressivement levés avec l'entrée de la Roumanie dans l'Union Européenne. En effet, la loi 312 de 2005 permet aux investisseurs étrangers, sociétés ou personnes physiques résidant en Roumanie et provenant de l'Union Européenne, d'acquérir des terrains. Les terrains situés à l'extrémité de la capitale sont des terrains agricoles que la loi ne permet pas d'acquérir pendant la période de sept ans à compter de 2007, année au cours de laquelle la Roumanie entre dans l'Union Européenne. Grâce à l'autorisation de construction prévue par la loi nr. 50/1991, les acteurs étrangers réussissent à exclure ces terrains de la catégorie « terrains agricoles », ils en obtiennent la propriété et peuvent donc construire. Pour bénéficier du droit de propriété, les investisseurs étrangers peuvent passer par l'intermédiaire d'une société roumaine détenue par des sociétés ou des personnes physiques étrangères.

Afin de mieux comprendre la perception de l'environnement économique par les acteurs français, nous avons considéré les résultats de l'enquête réalisée par l'enseignant-chercheur en économie de l'Université de l'Ouest de Timisoara, Laura BRANCU. Effectuée auprès de 62 entreprises françaises implantées en Roumanie, cette enquête a eu lieu en deux étapes, avant l'adhésion de la Roumanie à l'Union Européenne, en 2005, et une année après l'adhésion, en 2008, afin de connaître les principaux freins institutionnels roumains.

Ainsi, la bureaucratie et la corruption sont considérées comme ralentissant l'activité d'une entreprise commerciale qui doit agir rapidement afin de gagner des parts de marché.

En 2005, l'instabilité du cadre législatif est le principal obstacle pour 93,5 % des sociétés. Elle est suivie de près par la bureaucratie qui influence 88,7 % des sociétés et par la corruption, considérée comme une entrave pour 85,5% des sociétés.
Le droit à la propriété du terrain n'est considéré comme un obstacle que par 53,2 % des sociétés et le risque d'expropriation pour des raisons d'intérêt public n'est important que pour un quart des sociétés. Ce risque se trouve ainsi à la dernière place et ne joue donc pas un rôle déterminant.

Le passage d'une économie centralisée à une économie de marché se traduit par une instabilité législative accompagnée par un retard des réformes structurelles en Roumanie. Un sentiment d'insécurité s'empare des investisseurs potentiels pendant toute une décennie car le cadre institutionnel reste centralisé et arbitraire en l'absence d'un Etat de droit. Cette insécurité se manifeste surtout dans les domaines juridique, financier et commercial.

L'analyse des principales lois régissant les investissements étrangers en Roumanie fait apparaître la lourdeur de l'appareil judiciaire. De manière générale, on peut constater une relativité de la loi qui laisse place à des interprétations différentes laissant ainsi un cadre légal imprécis. En effet, l'existence du cadre législatif est problématique car la loi peut être interprétée au détriment de l'investisseur.

De manière générale, on peut constater un nombre élevé de lois et surtout d'ordonnances d'urgence qui apportent à leur tour des modifications alors que les normes d'application demeurent floues, imprécises voire même contradictoires en raison probablement d'un manque d'expérience. Ces lois et ordonnances peuvent à tout moment être suspendues par d'autres ordonnances d'urgence apparement injustifiées.

Dans ce cadre législatif incohérent, les dysfonctionnements sont nombreux, donc la bureaucratie et surtout la corruption permettent de contourner cette situation. On arrive ainsi au non-respect des lois qui ne permet pas à l'économie de transition de fonctionner correctement. Du fait de la corruption de l'administration, les lois sont appliquées de manière arbitraire et aucune sanction ne dissuade ces pratiques.

L'adhésion de la Roumanie à l'Union Européenne lance le débat de la lutte contre la corruption. La législation doit être adaptée aux normes européennes et l'administration doit appliquer correctement lois pour éliminer les dysfonctionnements.

En 2008, l'enquête révèle qu'en dépit de la lutte contre la corruption, cette dernière ne cesse de croître parmi les obstacles pour atteindre la première place. La corruption est désormais un obstacle pour 88 % des sociétés. Il s'agit de la corruption à haut niveau qui affecte même le milieu judiciaire, affaiblit l'Etat de droit et le milieu d'affaires, remet en cause la confiance des citoyens.

En raison d'adapter la législation à celle de l'Union Européenne, les changements sont nombreux et l'instabilité législative continue d'être un obstacle majeur pour 79,5 % des sociétés françaises, en raison surtout des ordonnances d'urgence qui peuvent modifier les lois. Les investisseurs considèrent également que ces changements intervenus dans les textes de loi sont difficilement identifiables dans la mesure où ils n'apparaissent pas dans un seul document.

C'est au niveau de la bureaucratie que la Roumanie enregistre des progrès. En effet, si elle se trouvait à la deuxième place en 2005 et constituait un frein pour 88,7 % des sociétés, elle ne constitue un obstacle que pour 55 % des sociétés en 2008.
Quant au droit de propriété des terrains, celui-ci ne constitue plus un frein pour 91,5 % des sociétés. L'expropriation n'est plus un obstacle pour 94 % des sociétés françaises, c'est donc le risque le moins important.

Dans le classement Coface[7], le risque pays de la Roumanie en 2011 prend en compte les perspectives économiques et politiques du pays et mesure ainsi le risque moyen d'apparition des incidents de payement des sociétés commerciales.
Pour la Roumanie, le rating de pays Coface[8] présente un indice A4 pendant la période allant de 2007 à 2008. Cet indice s'est dégradé à partir de 2010, il se situe alors au niveau B avec « un milieu économique et politique instable »[9]. La perspective économique et l'instabilité politique influencent de manière négative l'indice B du rating. Toutefois, si la qualité des informations financières des sociétés analysées est bonne, ces sociétés montrent une « transparence limitée »[10].

---

[7] Coface c'est un leader mondial de l'assurance-crédit
[8] Le rating de pays Coface compte sept classes de risque : A1, A2, A3, A4, B, C, D
[9] Source internet : rapport CCIFER-Réussir en Roumanie : ttp://www.lemoci.com/media/reussirenroumanie.pdf
[10] *Ibid*

Le milieu d'affaires se porte bien malgré la consommation décroissante et les politiques mises en oeuvre. Toutefois, une meilleure application des politiques mises en œuvre et un meilleur fonctionement des institutions sont nécessaires, les procédures étant trop lentes et les décisions ambiguës. Selon les investisseurs, l'administration publique n'est « ni efficace, ni compétente, ni neutre »[11]. Il existe donc un grand contraste entre le secteur public avec des institutions centralisées et le milieu privé, plus dynamique.

Concernant les perspectives économiques du pays, en 2009, la Roumanie entrait dans une phase de récession qui s'est prolongée en 2010 avec une réduction de 1,9 % du PIB. Ainsi, en 2009, la Roumanie contracte un prêt de 20 milliards d'euros auprès du FMI et de l'Union Européenne, elle s'engage en contrepartie à mettre en oeuvre des politiques fiscales restrictives et des mesures d'austérité. Ainsi, il y a eu des baisses de salaires de 25 % dans le secteur public ainsi qu'une hausse de 5 % de la TVA qui est passée de 19 % à 24 %.

Selon Coface, « La Roumanie se maintient dans un cercle vicieux au niveau macroéconomique (finances publiques-demande interne-croissance économique) »[12].

Ainsi, la reprise économique a été fragile dans le cadre de l'instabilité politique. La réduction de la consommation affectera donc la solvabilité des sociétés, leurs liquidités étant déjà limitées avec une optimisation des coûts. On assiste donc à un affaiblissement des sociétés de la grande distribution pendant la crise économique, avec une baisse de leur chiffre d'affaires, surtout pour les deux groupes pionniers, Metro et Carrefour.
En effet, selon Coface, « la dynamique des prix n'est plus fondée sur la demande, ce qui réduit la prédictibilité et génère des effets majeurs du point de vue de la profitabilité »[13].
Il est vital que la croissance reprenne. Les statistiques ont montré une croissance économique de 3,5 % en 2013. Malgré la reprise économique de 2013, on entre dans une période de récession en 2014. Cette tendance négative influence les investisseurs qui hésitent à s'installer dans le pays.

---

[11] *Ibid*
[12] Source internet : rapport CCIFER-Réussir en Roumanie : ttp://www.lemoci.com/media/reussirenroumanie.pdf
[13] Source internet : rapport CCIFER-Réussir en Roumanie : ttp://www.lemoci.com/media/reussirenroumanie.pdf

2. La réglementation d'urbanisme commercial en Roumanie

Après avoir effectué une rétrospective des principales lois concernant les investissements étrangers en Roumanie, nous envisagerons d'analyser les dispositions législatives relatives au commerce.

Le tableau ci-dessous présente les lois et les ordonnances concernant le commerce 1990 à 2012. Ont été retenues les lois les plus significatives avec leurs principales dispositions.

Tableau nr. 2 : Les lois et réglementations régissant le commerce

Lois et ordonnances	Dispositions principales
Loi nr.31/1990 instituant des sociétés commerciales	●Mise en place du cadre légal pour la création d'une société commerciale pour les personnes physiques et morales roumaines ●Enregistrement obligatoire de toute société dans le Registre du Commerce ●Enregistrement fiscal : un numéro d'enregistrement fiscal (en roumain CUI, « *cod unic de inregistrare* ») est attribué
Décret-loi nr. 54/1990 organisant des activités économiques par la libre initiative	●Introduction de la libre initiative dans l'industrie et les services pour les citoyens roumains, limitée à une seule société : - petites entreprises : maximum 20 salariés - associations : maximum 10 personnes ●Possibilité pour les petites entreprises de louer des immeubles appartenant à l'Etat (en centre historique)
Loi nr. 50/1991 autorisant des travaux de construction	●Octroi du droit de construire lié à la propriété du terrain ●Délivrance au niveau local de l'autorisation de construire accordée par l'administration publique locale : le maire de chaque secteur administratif de Bucarest ou le maire général de Bucarest
Loi nr. 21/1996 concernant la concurrence	●Obligation de l'accord du Conseil de la concurrence pour les rachats inter-enseignes
Ordonnance du Gouvernement nr. 99/2000 pour la commercialisation des produits et des services	●Interdiction d'exercer des activités de commerce de détail et de gros au sein d'une même unité commerciale ●Interdiction des ventes conditionnées : interdiction de vendre un produit en imposant une quantité ou un achat concomitant d'un autre produit ou service ●Implantation des structures de vente en grande surface après l'examen et l'avis par le ministère s'occupant du commerce intérieur ● Développement du réseau de la distribution et soutien aux PME par l'administration publique ●Définition de la petite surface de vente jusqu'à 400 m² et de la moyenne surface allant de 401 à 1 000 m² ●Ouverture possible tous les jours de la semaine
Loi nr. 650/2002 approuvant l'Ordonnance du Gouvernement nr. 99/2000 pour la commercialisation des produits et des services	●Introduction du cadre légal pour la commercialisation et la distribution des produits et des services sur le marché roumain ●Définition de la structure de vente comme espace de déploiement d'une ou plusieurs activités commerciales. ●Autorisation des commerçants à déployer une activité commerciale avec la liberté des horaires d'ouverture
Loi nr. 350/2001 sur l'aménagement du territoire et l'urbanisme	●Mise en place du cadre de la planification territoriale de la ville de Bucarest et de sa région ●Etablissement des attributions de l'administration publique locale, de la documentation pour l'aménagement du territoire ●Conditionnement du projet d'aménagement par le Ministère des Transports, des Constructions et du Tourisme ●Attribution du droit d'aménagement au niveau local au département d'urbanisme au sein du Conseil Général du Municipe Bucarest, sous la direction de l'architecte-chef ●Existence de trois types de documents d'urbanisme : -Plan Urbain Général (PUG), sur 10 ans et réglement local d'urbanisme -Plan Urbain Zonal (PUZ) et le réglement local d'urbanisme -Plan Urbain de Détail (PUD) intervenant à une échelle plus fine
Décision nr. 1454/2004 approuvant les critères d'implantation des structures de vente de détail	●Définition de la typologie des structures de vente ●Création des Commissions par secteur administratif pour l'examen et l'avis sur les implantations des structures de vente en grande surface

Loi nr. 211/2008	●Modification de l'Ordonnance du Gouvernement nr. 99/2000 pour la commercialisation des produits et des services
Loi 284/2008 modifiant la Loi 31/1990 des sociétés commerciales	●Harmonisaion avec la legislation européenne, ●Tansposition du réglement 2157/2001/CE et de la Directive 2001/86/CE ●Création d'une nouvelle forme juridique : la société européenne
Ordonnance du Gouvernement nr. 49/2009 instaurant la liberté des prestations de services	●Transposition de la Directive 2006/123/CE du Parlement Européen et du Conseil Européen concernant les services sur le marché interne ●Définition du cadre légal concernant la liberté d'implantation des prestataires de services et la liberté de fournir des services sur le territoire de la Roumanie
Ordonnance du Gouvernement nr. 43/2010 simplifiant les démarches administratives	●Modification des actes normatifs pour la diminution ou la simplification des procédures administratives concernant les autorisations et avis ●Obligation d'amélioration des démarches administratives par le Gouvernement roumain via le Plan de simplification afférent au Mémorandum d'entente entre l'Union Européenne et la Roumanie, en 2009
Loi nr. 68/2010 approuvant l'Ordonnance du Gouvernement nr. 49/2009 instaurant la liberté d'établir des prestataires de services	●Déclaration du « Système d'Information du Marché Interne (SIMI) » comme base des données administratives pour l'échange des informations et la communication entre les autorités ●Simplification des procédures et des formalités ●Mise en place d'un système d'équivalence entre les certificats et attestations roumains et les formulaires européens ●Mise en place de la plateforme électronique Interactive Policy Making (IPM) incluant les formulaires des autorisations, les demandes effectuées et retenues ●Encouragement des échanges interprofessionnels : chambres de commerce, associations de consommateurs pour promouvoir la qualité des services
Ordonnance du Gouvernement nr. 7/2011 modifiant la Loi nr. 350/2001 pour l'aménagement du territoire et d'urbanisme	●Rédéfinition des responsabilités et des attributions des autorités publiques centrales et locales concernant l'activité de l'aménagement du territoire et d'urbanisme ●Déclaration du Ministère du Développement, des Travaux Publics et du Logement comme autorité centrale pour la planification territoriale ●Détermination des attributions du maire général de Bucarest ●Introduction des restrictions concernant les Plans d'Urbanisme Zonaux (PUZ) ●Obligation de réaliser des PUZ pour les zones centrales des localités, zones industrielles, parcs d'activités et technologiques, zones destinées aux hypermarchés et aux parcs commerciaux
Ordonnance d'urgence nr. 7/2001 modifiant et complétant la loi nr. 350/2001 pour l'aménagent du territoire et l'urbanisme	●Introduction de plans d'urbanisme zonaux (PUZ) obligatoires pour les zones centrales et les zones périphériques destinées aux hypermarchés et aux parcs commerciaux ●Autorisation d'investissement conditionnée par l'élaboration d'un plan d'urbanisme zonal, financé par l'investisseur privé, pour constructions de supermarchés, hypermarchés, parcs commerciaux. ●Nécessité d'obtenir un « avis d'opportunité » pour un nouveau PUZ, délivré par l'architecte-chef ou le président du conseil départemental, et avisé par le maire général de Bucarest.
Ordonnance d'urgence nr. 22/2012 modifiant l'Ordonnance du Gouvernement nr. 99/2000	●Introduction des termes : parcs commerciaux, supermagasin (supermarché), hypermagasin (hypermarché) ●Abrogation de la Décision du Gouvernement nr. 1454/2004 pour approuver les critères d'implantation des structures de vente de détail en grande surface et pour définir la typologie des structures de vente

Source : Législation sur internet ; Elena NASTASE, 2013

A partir des années 2000, on constate l'existence de lois régissant le commerce de détail. Ces lois sont donc plus tardives et accompagnent l'implantation de la grande distribution. Par conséquent, nous avons cherché à connaître la législation sur le commerce de détail en Roumanie incluant aussi la grande distribution.

L'analyse des lois concernant l'activité du commerce de détail montre plusieurs étapes de changement.

Tout d'abord, a lieu une première étape de changement afin de mettre en place un cadre légal pour l'initiative individuelle, privée. Ensuite, interviennent les changements législatifs non seulement pour accompagner l'activité de distribution via la grande surface mais aussi pour harmoniser la législation roumaine avec la législation européenne. Bien qu'ils soient intervenus pour simplifier les démarches administratives, les changements successifs de législation ont rendu difficiles l'analyse et l'application des lois.

Ainsi, l'ordonnance du Gouvernement nr. 99/2000 pour la commercialisation des produits et des services défend aux distributeurs d'exercer des activités de commerce de détail et de gros au sein d'une unité commerciale. Cette ordonance vise à réglementer l'activité du Cash&Carry, sans pour autant introduire dans la loi le terme « cash&carry ».

Face à l'implantation de très grandes surfaces, il devient nécessaire d'apporter un cadre légal à l'urbanisme commercial. En effet, l'urbanisme commercial se développe tellement qu'il devient primordial de l'insérer dans un cadre légal. Ainsi, une première loi, la Loi nr. 350/2001, concernant l'aménagement du territoire et l'urbanisme a été promulguée et a subi des modifications successives. La décentralisation en Roumanie explique que la règlementation en matière d'urbanisme commercial est différente d'une municipalité à l'autre.

Quant aux emplacements des immeubles et des centres commerciaux de Bucarest, c'est à la Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire de trouver des solutions. Les plans d'aménagement du territoire visent à assurer les meilleurs fonctionnements et rendements du service pour les consommateurs. Ces plans ont aussi pour but d'adapter les installations commerciales sédentaires aux besoins présumés de la population, sans oublier la vente ambulante et les autres formes de distribution.

II. Les chiffres clés de la distribution en Roumanie

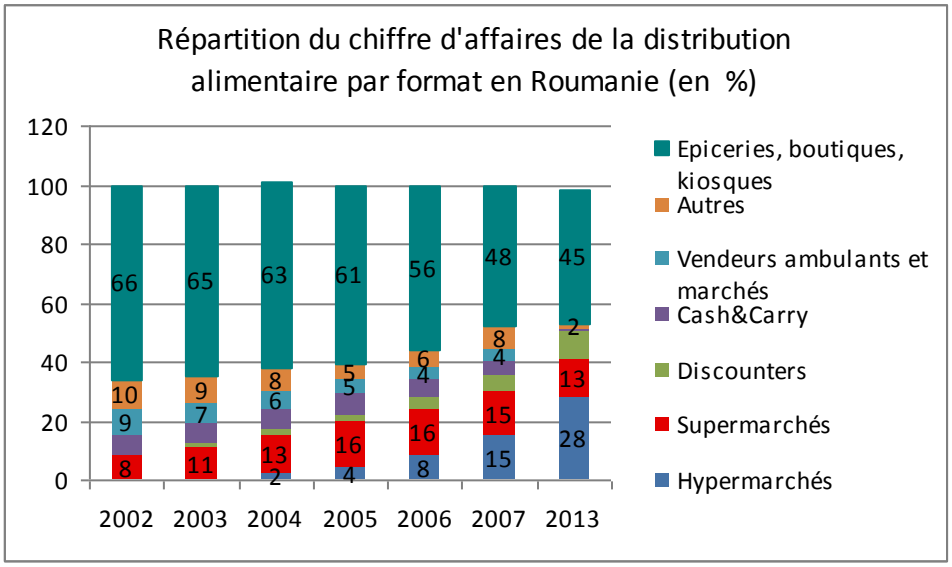
La valeur du marché de la distribution généraliste est en forte progression. Elle est estimée à environ 40 milliards d'euros pour 2007, contre 23,7 milliards d'euros en 2006 et 11 milliards d'euros en 2001. La distribution alimentaire représente environ 46 % du marché et son chiffre d'affaires a plus que doublé sur la période allant de 2001 à 2006, passant de 5 milliards d'euros à 11 milliards d'euros. Ce chiffre d'affaires a atteint 17,2 milliards d'euros en 2012, selon les données publiées par le Conseil roumain de la concurrence.
Une tendance identique est observée pour les produits non-alimentaires qui représentent 54 % du marché et dont le chiffre d'affaires total est passé de 6 milliards d'euros en 2001 à 12,7 milliards d'euros en 2006.

Ainsi en 2006, la distribution moderne représentait 25 % des ventes alimentaires de détail en Roumanie contre 22 % en 2004. Ce chiffre est passé de 42 % en 2010 (si on exclut le format du Cash&Carry) pour atteindre 53 % en 2013.

1. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de la distribution par type de point de vente

Pendant la période allant de 2002 à 2013, qui correspond à l'installation de la grande distribution en Roumanie, nous pouvons observer dans le graphique ci-dessous, l'importance des nouveaux formats de vente dans la distribution alimentaire. L'extension des nouveaux formats se fait au détriment des formats traditionnels comme les épiceries, les boutiques et les kiosques.

Grapique nr. 4 : La répartition du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire par format



Source : Ubifrance d'après Gfk et communication de la compagnie Gfk ; Elena NASTASE, 2013

Concernant les détaillants, sur une période de douze ans (de 2002 à 2013), on assiste à la baisse de l'activité du commerce traditionnel de détail, surtout alimentaire, du fait de l'importance croissante des supermarchés et hypermarchés. Depuis l'arrivée de la grande distribution en 2001, et jusqu'en 2013, le nombre des points de vente traditionnels va en diminuant. Ainsi, de 2006 à 2007, on constate une baisse avec 1053 fermetures. Le chiffre d'affaires des épiceries, boutiques et kiosques, dont l'expérience est de 20 ans seulement, est passé de 66 % en 2002 à 48 % en 2007, ce qui constitue une baisse de 18%. Si l'on étudie l'ensemble des points de ventes traditionnels (épiceries, boutiques et kiosques, vendeurs ambulants et marchés), en 2002, leur chiffre d'affaires était de 85% quand celui de la grande distribution était de 15%.

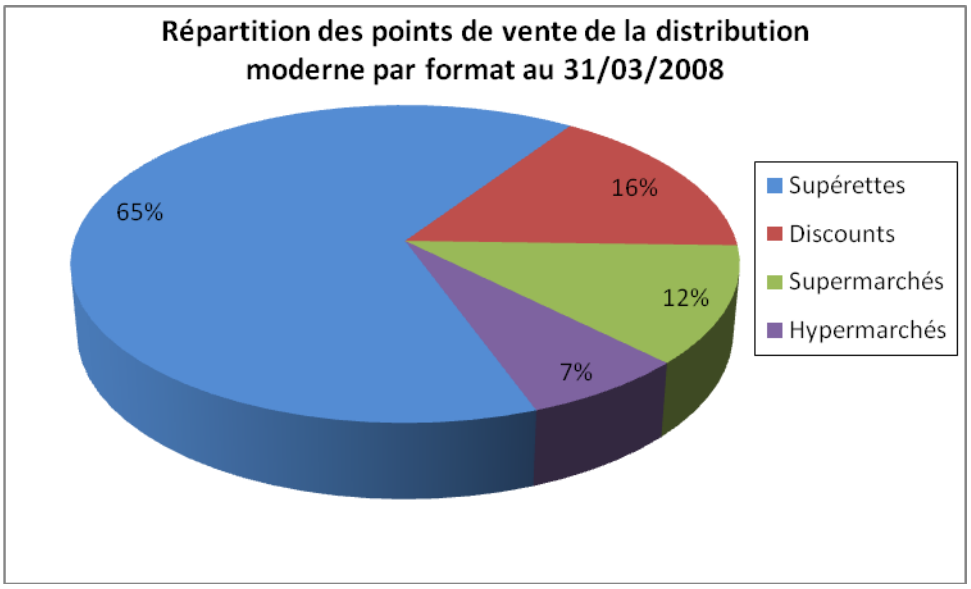
En 2007, la grande distribution a gagné des parts de marché pour atteindre 40 % du chiffre d'affaires alimentaire au détriment des points de vente traditionnels qui maintiennent toutefois leur position dominante avec 60 % du chiffre d'affaires. Pendant toute cette période, la grande distribution a augmenté son chiffre d'affaires de 25%, ce qui met en évidence un certain savoir-faire pour fidéliser la clientèle.

2. L'évolution du nombre de points de vente alimentaires

En 2007, on compte 73 742 points de vente traditionnels alors qu'en 2006 on en comptait 74 795. La diminution des points de vente traditionnels est conséquente, au bénéfice de la distribution moderne qui a encore de confortables marges de progression. En effet, elle possède moins de 1000 points de vente, ce qui permet de prévoir un développement de ce secteur d'activité. Malgré la baisse évidente des points de vente traditionnels, ils demeurent en première position par leur nombre et en raison des habitudes d'achats des Roumains encore attachés à cette forme de commerce classique.

Au début de l'année 2008, la distribution moderne possède 128 enseignes et 965 points de vente, avec une répartition spatiale dans 144 localités roumaines. Ce ne sont pas forcément des acteurs étrangers qui ont ouvert des points de vente, l'initiative roumaine est encore importante afin de créer de nouvelles enseignes.

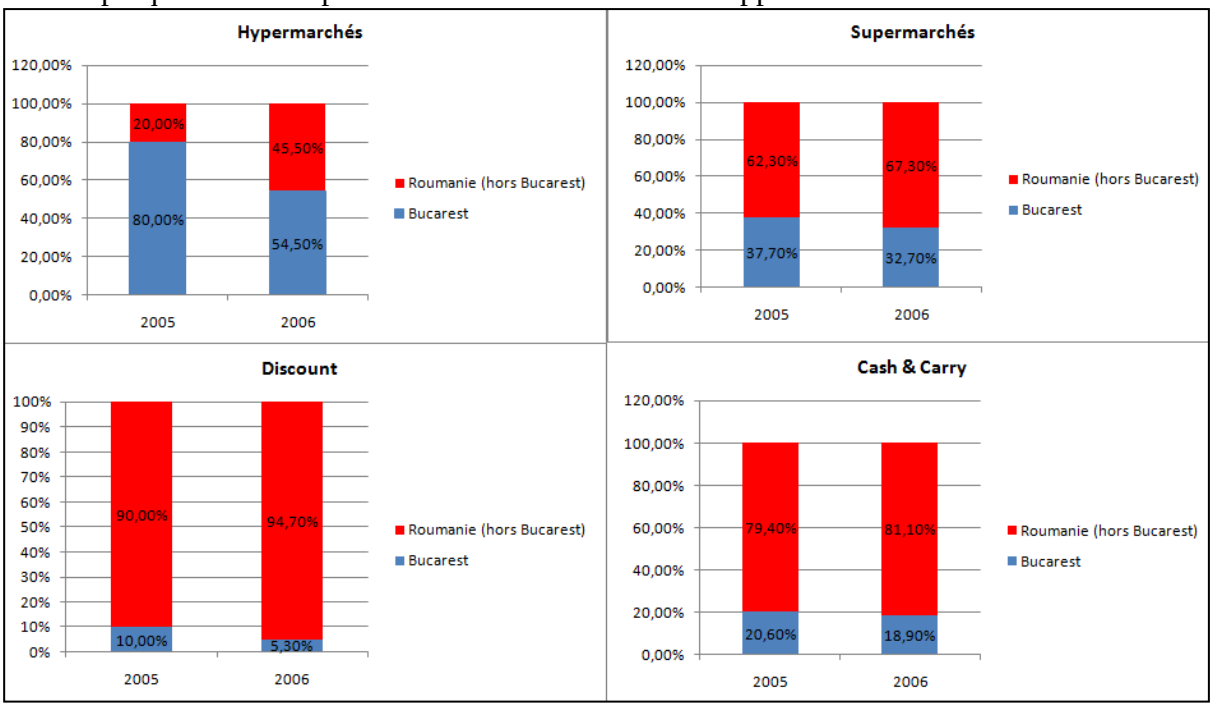
Graphique nr. 5 : La répartition des points de vente de la distribution moderne par format



Sources : Ubifrance d'après sources professionnelles et le magazine PIATA
Elena NASTASE, 2008

Le graphique ci-dessus présente la répartition des points de vente de la distribution moderne par format en 2008. Ainsi, en dépit de l'ouverture massive de nouveaux points de vente de la distribution moderne, le nombre de magasins traditionnels, appelés aussi supérettes, reste encore dominant sur le marché. Il représente plus de 60 % de l'ensemble des points de vente roumains.

Graphique nr. 6 : Le poids de Bucarest dans le développement du commerce moderne



Sources : Ubifrance d'après sources professionnelles et le magazine PIATA
Elena NASTASE, 2008

Le graphique ci-dessus révèle l'importance de Bucarest concernant l'implantation de l'hypermarché, format de vente ouvert dans un premier temps par les groupes étrangers. Ainsi, en 2005, 80 % des hypermarchés ouverts en Roumanie sont implantés à Bucarest, ce qui témoigne du fort potentiel d'accueil de la ville. Une fois que ce potentiel se réduit, à partir de 2006, les groupes implantent ce format de vente dans les grandes villes du pays.

Ensuite, c'est le format du supermarché qui va être privilégié par les groupes surtout pour le reste du pays. Le supermarché est un format mieux adapaté aux petites et moyennes villes. En effet, les supermarchés bucarestois représentent moins de 40 % du total des supermarchés en 2005. Cette part diminue en 2006 pour atteindre un peu plus de 30 %.

Le format du Cash & Carry diminue aussi à Bucarest. Il passe de 20,6 % en 2005 à 18,9 % en 2006. Ce format de vente dépasse 80 % pour le reste de la Roumanie, en 2006, ce qui prouve la nécessité des groupes d'avoir une couverture territoriale optimale au niveau national. On peut constater qu'à ces dates, le format discount n'est pas un format de succès car il diminue de moitié entre 2005 et 2006, allant de 10 % à 5,3%.

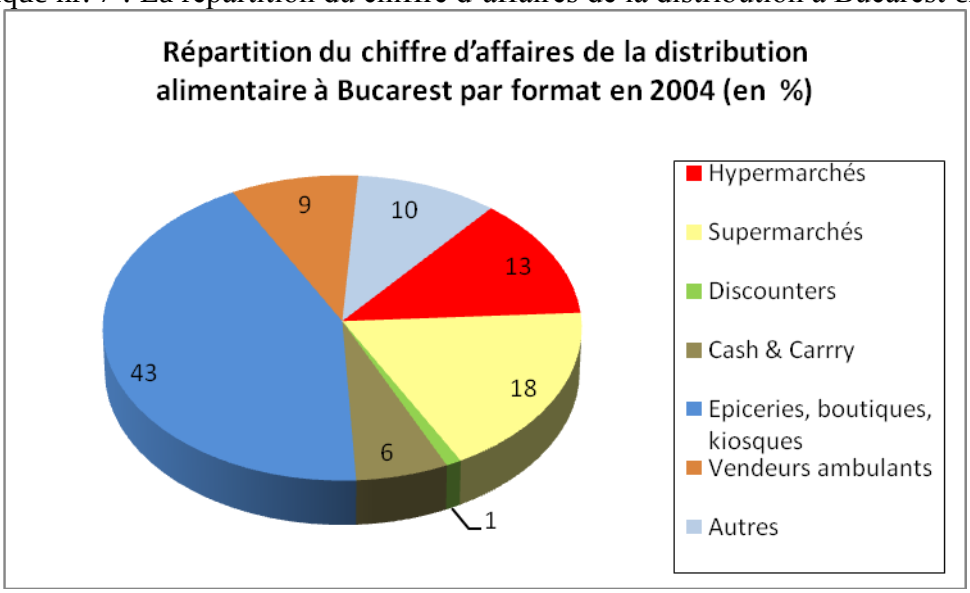
Malgré l'ouverture massive des hypermarchés à Bucarest et dans les grandes villes (7 % des points de vente), leur nombre reste encore réduit par rapport au nombre de supermarchés qui

possèdent 12 % des points de vente. Le discount grignote petit à petit des parts de marché, surtout dans les petites et moyennes villes pour atteindre 16 %.

3. La structure de la distribution à Bucarest par type de point de vente

La moitié des investissements de la grande distribution sont enregistrés à Bucarest, il en résulte donc une distribution moderne plus avancée que dans les autres villes roumaines. La grande distribution est ainsi passée de 38 % à 71 % entre 2004 et 2007, comme l'indiquent les graphiques numéros 7 et 8. Ce phénomène a encore augmenté car de nouveaux points de vente modernes sont régulièrement construits.

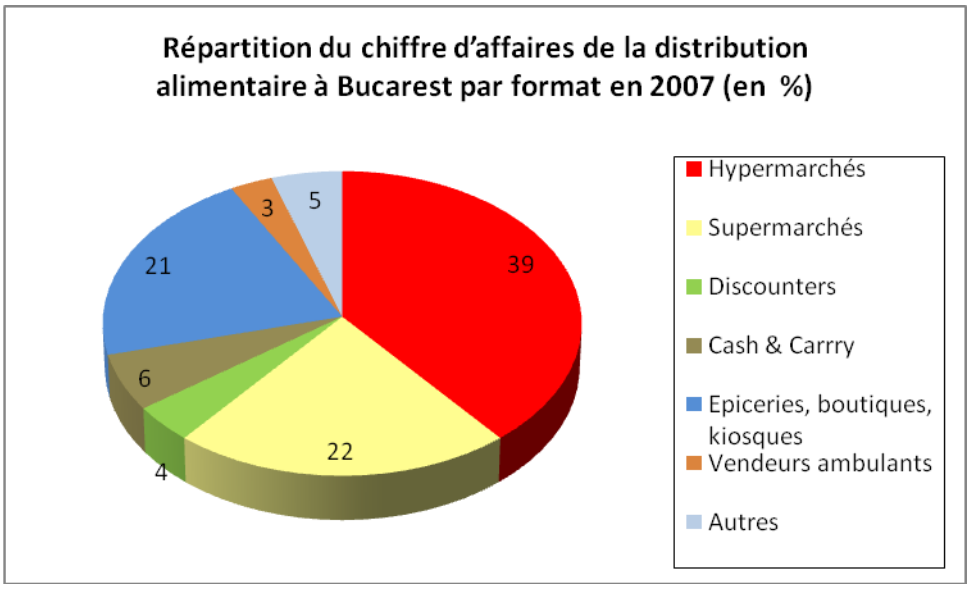
Graphique nr. 7 : La répartition du chiffre d'affaires de la distribution à Bucarest en 2004



Source : Ubifrance d'après sources professionnelles et le magazine PIATA
Elena NASTASE, 2008

Si en 2004, les hypermarchés et supermarchés détenaient 31 % du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire, on constate une augmentation de leurs parts de marché en 2007. Leur chiffre d'affaires a presque doublé (61%). L'accroissement est significatif pour les hypermarchés qui ont triplé leur chiffre d'affaires en quatre ans, suite à leur expérience prouvée à l'international, à leur démarche d'adaptation au marché local et à la demande des consommateurs.

Graphique nr. 8 : La répartition du chiffre d'affaires de la distribution à Bucarest en 2007



Source : Ubifrance d'après sources professionnelles et le magazine PIATA
Elena NASTASE, 2008

La stratégie des grands groupes est le développement des points de vente en dehors de Bucarest. Ceci prouve la volonté des distributeurs d'accroître leur présence sur le reste du territoire.

Après l'ouverture de nombreux magasins à Bucarest, les grands groupes cherchent à multiplier leurs points de vente au-delà de la capitale. Par conséquent, leur stratégie consiste maintenant à s'intéresser au développement de leur présence sur le reste du territoire, en particulier dans les grandes villes, pôles régionaux d'attraction.

La raréfaction des terrains disponibles dans la capitale et l'augmentation des prix des terrains constructibles déterminent les acteurs à s'implanter ailleurs, mais cela se fait dans le but de conquérir de nouvelles parts de marchés et de fidéliser de plus en plus de clients.

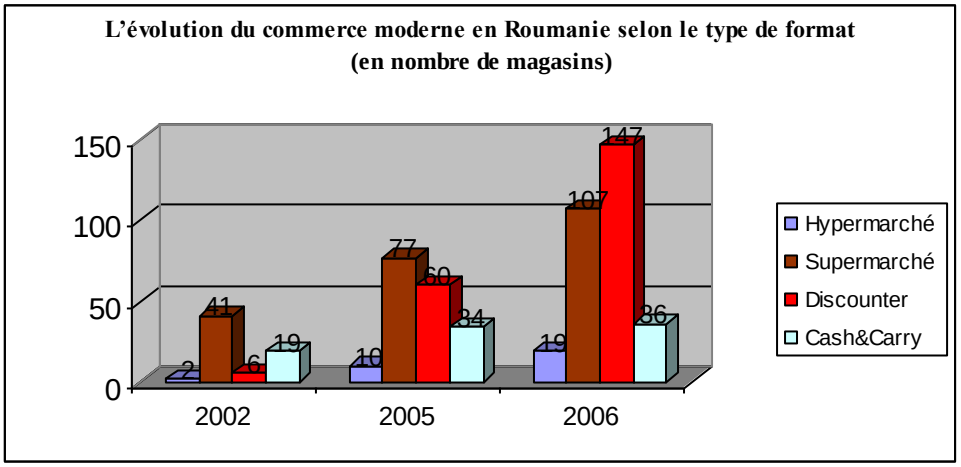
Dans cette perspective, de nombreuses enseignes renforcent leur présence sur le territoire roumain et s'installent en dehors des grandes villes pour toucher toujours plus de consommateurs. On note d'ailleurs un fort développement du format discount dans ces territoires. Plus la taille des villes diminue, plus la taille des différents formats diminue pour s'adapter à un pouvoir d'achat moins important des clients ruraux potentiels.

Il faut signaler que plus de 45 % des Roumains vivent en milieu rural, ce qui permet de penser que la clientèle potentielle est importante. La grande distribution ne peut donc que gagner du terrain et s'étendre encore.

4. L'évolution du commerce moderne en Roumanie

Avec une arrivée tardive du commerce moderne, qui ne fait son apparition que pendant la deuxième décennie suivant la chute du système communiste, la Roumanie enregistre un essor de cette activité seulement à partir de 2005. A cette époque, la Roumanie obtient le statut de membre adhérent de l'Union Européenne, ce qui va rassurer les investisseurs occidentaux qui croient à la démocratisation du pays. Ainsi, l'année 2005 voit se multiplier le nombre des points de vente tous formats confondus, comme le montre le graphique ci-dessous.

Graphique nr. 9 : L'évolution du commerce moderne en Roumanie



Source : Ubifrance ; Elena NASTASE, 2008

De 2005 à 2006, le nombre d'hypermarchés et de supermarchés a presque doublé et on constate l'ouverture massive des magasins discount. Le secteur discount a augmenté ses points de vente en passant de soixante unités en 2005 à cent quarante-sept unités en 2006. Ainsi, en 2006, ce secteur détient le plus grand nombre de magasins.

Même si en termes de recettes, les hypermarchés occupent la première place, les petits magasins restent prédominants s'agissant du nombre de points de vente.

Selon le cabinet des études de marché GfK Roumanie, c'est le secteur du discount qui est le plus dynamique sur le marché roumain. Il vise à s'implanter sur tout le territoire. La taille des magasins discount est bien adaptée aux petites villes, ce qui laisse entendre un potentiel de développement important de ce secteur. La surface moyenne de vente des magasins discount

est de 1.000 m². Ces derniers disposent d'une gamme de produits d'environ 600 à 1000 articles dont un nombre important est commercialisé sous marque propre.

En Roumanie, les dépenses alimentaires par habitant sont actuellement bien plus basses qu'en Europe de l'Ouest. En effet, le critère d'achat déterminant pour les Roumains est le prix de la marchandise. Par conséquent, il est difficile de vendre des produits à forte valeur ajoutée. Cependant, le discount y voit une occasion formidable pour se développer et prospérer.

Une particularité du secteur discount est que les enseignes d'hypermarchés se positionnent elles aussi sur le segment discount par leurs prix attractifs. C'est la stratégie que les enseignes Kaufland et Auchan ont suivi pour s'implanter sur ce marché et attirer ainsi la classe moyenne, c'est-à-dire une population nombreuse dont le niveau de vie n'est pas très élevé.
En 2010, selon GfK, le commerce moderne de détail arrive à détenir 43 % des parts de marché pour les biens de grande consommation. Bien que les groupes aient investi dans l'expansion de leur parc de magasins, leurs parts de marché sont restées stables depuis 2009. Ainsi, les hypermarchés détiennent à eux seuls 20 % des parts de marché, tandis que les supermarchés en détiennent 12 %. De son côté, le discount passe à 10 %. La part la plus faible revient au Cash&Carry avec seulement 1% des parts de marché.
En 2010, avec les petits magasins traditionnels, les étals de rue et les autres formats de magasins, le commerce traditionnel occupe 53 % des parts de marché.

De 2006 à 2011, les groupes étrangers de commerce de détail ont gagné seulement 11 % des nouvelles parts de marché en Roumanie. Cette croissance s'explique uniquement par les investissements dans l'extension du parc de magasins. Cette dynamique n'a pas été linéaire, cela prouve que le marché ne se caractérise pas encore par la stabilité déjà présente dans d'autres pays de l'Europe de l'Est. En 2006, avec seulement 32 % des parts de marché détenues par les grands groupes, le commerce moderne s'impose via les investissements dans deux secteurs porteurs : l'hypermarché, comme principal moteur de croissance et les magasins de type discount. Les deux formats, avec une croissance soutenue et progressive pendant cinq ans, détiennent une grande partie du commerce moderne, soit 20 % des parts de marché.

Toutefois, en 2006, le secteur porteur était celui du supermarché, avec 16 % des parts de marché. Cependant ce secteur a perdu de l'importance face à l'extension du discount, avec une diminution annuelle régulière de 1%, passant de 16 % en 2006 à 12 % en 2010. Un autre

format qui a connu une diminution sur le marché est le segment du cash & cary. Ce dernier n'a pas continué son expansion en raison de la diminution de ses revendeurs (les petits commerçants). Il détenait 4 % des parts de marché en 2006 et seulement 1 % en 2010.

Le secteur gagnant, c'est le discount qui a le vent en poupe en période de récession économique. Ses parts de marché passent de 4 % en 2006 à 10 % en 2010. Ce pourcentage reste désormais inférieur au niveau moyen de l'Europe de l'Est où il atteint 17 % en 2010. Cela prouve le potentiel de développement que le marché roumain offre à ce secteur.

Par ailleurs, l'histoire du commerce français prouve que le prix a toujours été le moteur du commerce et que jamais aucune nouvelle forme de vente n'a pu s'imposer sans un avantage significatif concernant les prix. Comme l'affirmait Daniel BERNARD, PDG du groupe Carrefour, la politique tarifaire, les bas prix sont « une stratégie qui va nous permettre de faire venir les clients, puis d'augmenter les volumes, puis le chiffre d'affaires » (Frédéric CARLUER-LOSSOUARN, Olivier DAUVERS, 2004 : 239).

Nous sommes face à une situation paradoxale : pour améliorer sa rentabilité, le commerçant doit préalablement accepter de réduire ses marges.

En réalité, le discount interpelle tous les consommateurs. En ce qui concerne la baisse des prix, l'enseigne Metro était réellement la moins chère à Bucarest. Ainsi, pendant une longue période, elle a détenu la plus forte part de marché, selon le top 20 des meilleures enseignes à Bucarest, en fonction du chiffre d'affaires. Si le prix, selon les experts, ne serait pas la première motivation de la fréquentation d'un magasin, « c'est la première raison pour abandonner une enseigne ! Et ce depuis cent cinquante ans » (Frédéric CARLUER-LOSSOUARN, Olivier DAUVERS, 2004 : 239).

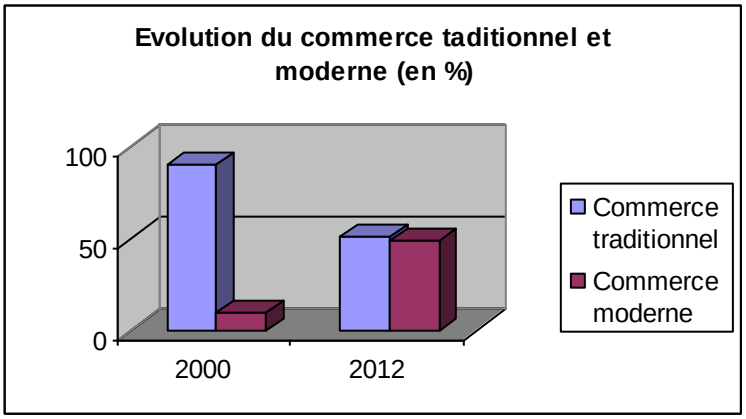
Naturellement, la sensibilité des consommateurs au prix prend une dimension particulière dans un contexte macro-économique difficile. En Roumanie, en ce début de XXIème siècle, c'est l'environnement économique qui conduit les consommateurs à redoubler de vigilance.

Quant aux enseignes, les cinq premiers groupes fournissent 20 % des biens de consommation, tandis qu'en Slovaquie ils en fournissent 70 %. Ceci prouve que le marché roumain reste encore très fragmenté.

Si en 2007, les prévisions des acteurs de la grande distribution envisageaient une augmentation supérieure à 50 % de leurs parts de marché, au détriment du commerce traditionnel. L'augmentation a été inférieure aux prévisions, elle s'élève seulement à 43 %.
Comment peut-on expliquer cette situation, cette résistance sur le marché roumain du commerce traditionnel face à la grande distribution moderne ?
En réalité, l'arrivée de la crise économique a freiné le développement des enseignes et l'arrivée des autres acteurs. Ainsi, en Roumanie, le commerce continue à être dominé par le petit commerce indépendant et ses formes traditionnelles comme les kiosques, les magasins alimentaires et les marchés agro-alimentaires. Même s'ils perdent du terrain face à la grande distribution, ces commerces sont arrivés à se maintenir, avec un pourcentage de 41% entre 2008 et 2010.

En 2013, le commerce moderne de détail en Roumanie a enregistré une augmentation de
4,9 %, équivalent à 26 milliards d'euros. C'est une des meilleures croissances en Europe, après les Pays Baltes (plus 5,3 %) et la Pologne (plus 5,1%), selon la compagnie d'études de marché Gfk. En Pologne, ce marché s'élève à 86 milliards d'euros.
En Roumanie, la surface de vente (en moyenne 0,67 m² par habitant) est plus faible que dans les autres pays européens (plus de 1 m² par habitant). Dans ce pays, la surface de vente ne conditionne pas le nombre des ventes. En effet, avec une surface moindre, la valeur des ventes en Roumanie est de 2 500 euros/m². Cette valeur est identique à celle de la Pologne, de la Hongrie et de la Bulgarie.
Ainsi, en 2013, 29 % des dépenses de la population roumaine sont réalisées dans le commerce de détail. Ce pourcentage rapproche la Roumanie de la Grèce (25%) et de l'Italie (27%).

Graphique nr. 10 : L'évolution du commerce traditionnel et moderne en Roumanie



Source : le magazine PIATA ; Elena NASTASE, 2013

Le graphique ci-dessus présente la forte diminution du commerce traditionnel pendant la pérode allant de 2000 à 2012, période qui correspnd à l'arrivée de la grande ditribution en Roumanie. L'impact du commerce moderne est évident car en 2012, celui-ci parvient à détenir presque la moitié des parts de marché.

En moins de deux décennies, en 2012, le commerce moderne arrive à un équilibre par rapport au commerce traditionnel, avec 50 % des parts de marché et une valeur de 7,8 milliards d'euros. Avec plus de cent nouveaux points de vente par an, l'expansion rapide de ces dernières années, a déterminé un renversement sur le marché de détail. Pour la première fois, depuis l'arrivée de la grande distribution, le commerce moderne s'impose devant le commerce traditionnel, avec 53% des parts de marché en 2013. Cette valeur est bien inférieure aux 60 % des parts de marchés dans des pays comme la Pologne, la Tchéquie ou la Hongrie.

Cet essor s'explique par une expansion de tous les formats de base (hypermarché, supermarché, discount), mais surtout par le développement des formats de proximité. Ces derniers détiennent déjà 2 % du commerce moderne et ont enregistré des ventes s'élevant à 300 millions d'euros. Ainsi, en 2013, les magasins modernes de proximité ont dominé le marché. Au-delà du commerce de proximité, en 2013, la tendance dominante est de développer le commerce en ligne. Ce dernier enregistre une évolution rapide de plus 4,3% en Roumanie.

A Bucarest et dans le département Ilfov, qui entoure la capitale, la surface des commerces modernes de détail est estimée à 875 000 m².

En 2013, selon les études GfK Roumanie, le commerce moderne couvre 53% du marché de détail, ce qui représente une croissance de 40 % au cours des 13 dernières années. Toutefois,

selon la déclaration de Raluca RASCHIP, directrice GfK Roumanie, « Le commerce de détail en Roumanie est maintenant dans la période de l'adolescence. Le commerce moderne en Roumanie couvrait 10 % du total du marché, en 2000. En 2013, c'est la première fois que le commerce moderne couvre la majorité du marché, avec 53 % »[14].

Au sein du commerce moderne, l'hypermarché est en tête avec 28 % des parts de marché, suivi par les supermarchés (13 %), les discounters (9%), le Cash&Carry (1 %) et les magasins de proximité (2%).
En 2013, l'expansion du parc de magasins continue avec au total deux cent soixante-dix nouveaux magasins. On remarque l'absence de nouvelles ouvertures d'hypermarchés car c'est surtout le secteur des supermarchés, des magasins de proximité et du discount qui ont constitué 95 % des ouvertures.

S'agissant des enseignes, le groupe belge Delhaize réalise la plus dynamique expansion sur le marché de Bucarest. Il ouvre cent quatre nouveaux magasins en 2013, dont trente-sept supermarchés Mega Image et soixante-six magasins de proximité Shop&Go, ainsi que l'enseigne AB Cool Food pour la vente sur internet. Ce groupe compte deux cent quatre-vingt-six magasins au niveau national.

A la deuxième place, se situe le fond polonais d'investissement Entreprise Investors, avec l'ouverture soixante-trois nouveaux supermarchés, en 2013. Ainsi, le parc des magasins passe à deux cent-sept points de vente au total. Lors de cette expansion, trois nouveaux concepts sont mis en place : les magasins discount Profi, Profi Mall et l'enseigne de proximité Profi City. Sa stratégie d'expansion a inclus, au-delà des ouvertures en propre, des acquisitions de réseaux de commerce de détail, comme les enseignes Alimrom dans la ville Cluj-Napoca, au cœur de la Transylvanie, l'enseigne Pita au Botosani, au nord-est de la Roumanie.

Le groupe Carrefour se situe à la troisième place avec cinquante-deux nouveaux magasins multi format. En 2013, trente-huit magasins de proximité Express, treize supermarchés Market et un hypermarché dans la ville de Galati, au bord du Danube, ont complété le parc

[14] Source internet : la presse en ligne, le journal Capital : http://www.capital.ro/gfk-romania-comertul-modern-din-romania-a-ajuns-la-un-grad-de-acoperire-de-53-in-total-piata.html

des magasins. De plus, en juillet 2013, le groupe se lance dans le commerce en ligne, proposant plus de 10 000 articles, avec livraison à domicile dans la capitale et la zone bucarestoise. Son parc de magasins compte cent soixante points de vente dont vingt-cinq hypermarchés Carrefour, soixante-dix-huit supermarchés Market, cinquante-six magasins de proximité ainsi qu'un magasin online.

Deux groupes de discount se distinguent avec quinze ouvertures dont Lidl qui arrive à cent soixante-neuf magasins et Penny (le groupe allemand Rewe) avec cent quarante-neuf magasins à la fin de l'année 2013. Le groupe Rewe continue son extension sur le secteur des supermarchés, via l'enseigne Billa, avec dix nouveaux magasins ouverts en 2013 et un parc de quatre-vingts magasins. Parallèlement, des travaux de modernisation ont été poursuivis par le groupe.

Sur le secteur des hypermarchés, l'enseigne Kaufland a continué son expansion avec huit nouveaux points de vente, dont un à Bucarest, et quatre vingt-neuf magasins au total. Seule l'enseigne Cora se caractérise par une expansion réduite avec l'ouverture de deux points de vente en province. Avec un parc de douze supermarchés, l'enseigne Cora a lancé le concept du drive, via le commerce en ligne. Il s'agit d'une nouveauté sur le marché roumain, car aucun autre acteur n'avait lancé ce concept auparavant.

En 2013, le rachat des vingt hypermarchés Real par le groupe Auchan a constitué la plus grande transaction sur le marché de la distribution en Roumanie. Quarante millions d'investissements ont été nécessaires pour inclure ces magasins dans l'enseigne Auchan.

Ainsi, en tant qu'acteur intervenant sur le secteur du Cash&Carry, le groupe Metro garde seulement quatre de ses hypermarchés Real, via la compagnie Real Hyper Magazine SRL.

En effet, sur le segment du Cash&Carry représenté par les enseignes allemandes Metro et Selgros, entre 2012 et 2013, aucune unité n'a été ouverte. Il s'agit d'une première stagnation de la stratégie d'expansion des magasins.

En effet, le groupe Metro se concentre désormais sur le développement de ses magasins de proximité, ouverts en franchise. En 2013, l'enseigne de proximité « La doi pasi » (A deux pas) compte désormais 670 magasins, c'est le plus grand parc de magasins de proximité. Le groupe cherche ainsi à maintenir les petits commerçants revendeurs, après avoir sollicité les conseillers Metro à Bucarest pour aider les petits commerçants à moderniser leurs points de vente et les garder ainsi sur le marché. De son côté, l'enseigne Selgros choisit de moderniser

ses points de vente et de les ouvrir à tous les types de clients, non seulement à une clientèle professionnelle. On assiste donc à un changement du format de vente.

Au total, le groupe Metro compte 32 points de vente implantés dans 24 villes. Le réseau Selgros Cash&Carry, détenu par le groupe suisse TransGourmet Holding SE, compte 19 magasins.

En 2013, le nombre des points de vente du commerce moderne est arrivé à 1 250, il dépasse ainsi le seuil de 1 000 points de vente, en incluant les formats de proximité. Si on ajoute à ce nombre les 670 magasins de l'enseigne La Doi Pasi, on arrive à 1900 unités.

Conclusion

Lorsque la Roumanie a adhéré à l'Union Européenne, la concurrence s'est accrue. Le secteur de la distribution est resté néanmoins très fragmenté. En effet, le format moderne ne représentait que 25 % des ventes de détail en 2007. A l'horizon des années 2012, on a assisté à la concentration de la distribution, ainsi le format moderne représente désormais la moitié des ventes de détail. Les chaînes de distribution doivent faire face à une pression de plus en plus forte liée à la consolidation du marché et à l'intensification de la concurrence.

Pour rester compétitives dans cette partie de l'Europe, elles doivent parfois se développer hors du territoire roumain.

Actuellement, la situation du secteur de la grande distribution se caractérise par la concurrence de plus en plus importante entre les grandes surfaces et les unités de type discount, avec l'expansion spectaculaire de ces dernières.

CHAPITRE TROIS : LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION

La Roumanie et surtout sa capitale connaissent l'apparition et le développement de formes modernes de commerce. Il s'agit d'une implantation des grandes surfaces et des centres commerciaux.

A mesure que les acteurs étrangers étendent leur emprise sur le commerce bucarestois avec l'arrivée de la grande distribution et des centres commerciaux, on assiste à la conquête du marché bucarestois par ces nouvelles formes de commerce.

Désormais, chaque segment de la distribution est confronté à un environnement concurrentiel et il est soumis à des transformations dues à l'évolution du marché. En effet, durant ces dernières années, les changements dans le commerce de détail bucarestois ont été considérables.

Dans ce chapitre, nous analyserons les différents segments du marché de la distribution aujourd'hui présents à Bucarest : les centres commerciaux, le cash&carry, les hypermarchés, les supermarchés et le discount.

I. Le segment des centres commerciaux

Nous avons réalisé l'analyse de ces centres commerciaux en fonction de l'année d'apparition sur le marché bucarestois afin de mettre en évidence leurs particularités et d'en établir une typologie. Nous avons utilisé différentes sources de données : les sites internet de chaque centre commercial, ceux des promoteurs et des architectes ainsi que les données publiées dans la presse roumaine prenant en compte les études de marché réalisées par des sociétés spécialisées.

Le tableau ci-dessous présente les huit principaux centres commerciaux de type mall installés à Bucarest en 2013.

Tableau nr. 3 : Les principaux centres commerciaux bucarestois en 2013

Nr	**Centre Commercial**	**Année d'ouverture**	**Investisseur**	**Surface (m^2)**
1	Bucarest Mall	1999	Anchor Group (Turquie) via Husnu OZYEGIN	99 000
2	Plaza Roumanie	2004	Anchor Group (Turquie) via Husnu OZYEGIN	45 000
3	City Mall	2005	Euromall, société de développement (partenariat franco-israélien)	38 000
4	Liberty Center	2008	Mivan Développement, société irlandaise et famille Awdi	25 000
5	Baneasa Shopping Center	2008	Gabriel POPOVICIU et Radu DIMOFTE, hommes d'affaires roumains	55 000
6	AFI Palace Cotroceni Mega Fun	2009	AFI Europe via Lev LEVIEV	214 000
7	Sun Plaza	2010	IMMO (Erste Bank)	80 000
8	Promenada Mall	2013	Raiffeisen Evolution, promoteur immobilier autrichien	55 000

Source : Sites internet des centres commerciaux ci-dessus; Elena NASTASE, 2014

Dans cette sous-partie, nous étudions uniquement les grands centres commerciaux de type mall, nouvellement apparus dans le paysage commercial et urbanistique de la capitale roumaine. Par conséquent, nous n'allons pas inclure dans cette analyse les grands magasins hérités du système communiste et pour la plupart transformés en centres commerciaux. On n'inclura pas non plus les opérations des centres commerciaux organisés autour d'un hypermarché et de ses galeries marchandes mis en place par les grands groupes de la distribution, comme Carrefour ou Auchan. Ces centres commerciaux seront traités à part, dans la deuxième partie de ce mémoire de thèse dans le cadre de l'analyse de chaque acteur de la grande distribution implanté en Roumanie.

Le concept de centre commercial, le shopping center, né aux Etats-Unis au début des années 1920 (Dictionnaire du Commerce et de l'aménagement, 2008 : 49), a été importé à Bucarest en 1999, année d'apparition du premier centre commercial en Roumanie.
Selon le dictionnaire commercial en ligne de l'Académie des sciences commerciales, le centre commercial est défini comme un « ensemble de 20 magasins et boutiques de services, totalisant une surface commerciale utile minimale de 5 000 m² (dite surface GLA, Gross leasing area), conçu, réalisé et géré comme une entité »[15].

Dans la législation roumaine, on note plusieurs définitions des centres commerciaux.
Tout d'abord, le terme est apparu pour la première fois dans les textes législatifs en 2000. L'article 4 de l'ordonnance nr. 99 du 29 août 2000 (approuvée par la loi numéro 650/2002) définit le centre commercial comme étant « la structure de vente d'une surface moyenne ou grande dans laquelle on effectue des activités de commerce de détail de produits, de services et d'alimentation publique, qui utilisent dans un mode unitaire une infrastructure commune. La surface de vente d'un centre commercial est donnée par la somme des surfaces de vente du commerce de détail et d'alimentation publique ».
On remarque qu'il s'agit d'une définition très générale voire inadaptée à la réalité. En effet, dans le tableau ci-dessus, les surfaces des centres commerciaux sont très importantes, supérieures à 20 000 m² alors que d'après la loi, une surface moyenne est comprise entre 401 et 1 000 m² et une grande surface excède 1 000 m². De plus, la taille des Cirques de la faim

[15] Source : Académie des sciences commerciales, dictionnaire commercial en ligne : http://www.dictionnaire-commercial.com/

qui ont abrité les premiers centres commerciaux était bien connue par les autorités locales, on peut donc conclure que ces dernières n'ont pas souhaité prendre en compte la réalité.

1. La première génération des malls

Une spécificité des premiers malls ouverts à Bucarest est leur implantation dans une série de bâtiments construits pendant le régime de CEAUSESCU à divers endroits du centre-ville. Ces bâtiments nouvellement apparus à Bucarest pendant la dernière décennie de la dictature font partie du processus intitulé « Sistematizare » du territoire. Les « Circurile foamei » c'est-à-dire les Cirques de la faim appelés ainsi par les Bucarestois, représentent un ensemble de bâtiments qui ont fait partie du projet de systématisation de la capitale durant le régime de CEAUSESCU [16]. Les Cirques de la faim, qui sont officiellement des complexes agro-alimentaires, devaient jouer le rôle de marchés publics pour centraliser la distribution de la nourriture. Ils devaient être des cantines publiques.

Leur construction a démarré dans les années 1980. Seulement deux complexes ont été construits pendant le régime et ont été abandonnés par la suite avec la chute du régime, en 1989. Leur architecture prévoit une grande coupole centrale, dans des bâtiments gigantesques.

[16] Selon les plans urbanistiques, ils ont été construits pour abriter des marchés publics ainsi que des restaurants pour les travailleurs, une sorte de « supermarchés » qui auraient dû permettre à la population de ne plus cuisiner chez elle pour centraliser ainsi la distribution des aliments. Ils étaient de nature à contribuer au rationnement des produits alimentaires et surtout des terrains, mis en place par le régime communiste pour limiter l'expansion territoriale de la ville à la périphérie.

Image nr. 1 : Le Cirque de la faim, un complexe agro-alimentaire, vestige du système communiste

Source : photo internet; Elena NASTASE, 2014

Dans l'image ci-dessus, on peut observer un complexe agro-alimentaire en construction qui devait abriter une cantine publique vers la fin du régime communiste. Pour caractériser ironiquement ce programme de rationnement de la nourriture à une période caractérisée par la famine, les Bucarestois ont appelé ces sites les « Cirques de la faim ». A la fin du système, les bâtiments ont été laissés à l'abandon pendant presque une décennie. Ils ont ensuite servi à l'implantation des centres commerciaux.

Ainsi, parce que la ville de Bucarest est le résultat du projet politique « Sistematizare », symbolique de l'idéologie du régime de CEAUSESCU, par la suite il a été impossible de trouver une affectation à ces complexes, pendant pratiquement une décennie. Les « nouvelles autorités », qui ont succédé à ce régime et qui avaient approuvé le projet, ont cherché à mettre à profit les bâtiments. Pour ces autorités, répondre aux investisseurs étrangers s'intéressant au marché bucarestois, signifiait qu'il fallait créer des conditions physiques, spatiales et environnementales pour leurs investissements potentiels.
Ainsi, l'installation des futurs centres commerciaux au sein de ces bâtiments a conditionné l'implantation des investisseurs. Cela prouve, comme pour d'autres villes, que la ville de Bucarest demeurait « le résultat d'un processus essentiellement politique où on peut intervenir » (René SCHOONBRODT, Luc MARECHAL, 2000 : 10). On constate que les autorités ont joué un rôle déterminant s'agissant de l'occupation de l'espace.

Les investisseurs du nouveau système capitaliste ont récupéré les constructions qui leur permettaient en contrepartie de disposer de très bons emplacements en centre-ville.

Ainsi, après presque dix ans d'abandon, une partie de ces bâtiments ont été transformés en centres commerciaux de type mall, d'autres ont été détruits comme celui du quartier Rahova, ou transformés en universités particulières, comme celui situé dans le quartier Timpuri Noi. Au total, quatre bâtiments ont été finalisés et transformés en malls, selon le modèle des complexes commerciaux capitalistes, correspondant ainsi aux tous premiers centres commerciaux de Bucarest. Il s'agit par exemple de : Bucarest Mall, Plaza Roumanie ou City Mall. Celui de la zone Unirii, situé derrière le grand magasin Unirea (transformé lui aussi en centre commercial, Unirea Shopping Center), en plein milieu de la capitale n'est pas transformé en mall, mais plutôt en hypermarché (enseigne roumaine Universall puis le supermarché Carrefour).

Le premier mall est apparu dans la capitale, en 1999. C'est le Bucarest Mall ou le Mall Vitan, du nom du quartier où il se trouve dans la capitale. Dès l'origine, il a opté pour une spécialisation « mode » et a organisé une réelle concurrence entre les différents commerces à dominante textile. Il a marqué ainsi les esprits, non seulement par la nouveauté du concept, mais aussi par son architecture, bien que les prix pratiqués par les enseignes ne soient pas abordables pour une grande partie de la population bucarestoise.

En effet, le bâtiment de base est construit avec une grande coupole centrale. Le projet de centre commercial a utilisé cet atout afin de faire passer la lumière naturelle. Une fontaine artésienne projetant ses eaux vers le plafond a été ajoutée pour créer un spectacle à l'entrée du bâtiment.

Initialement, le projet était prévu avec une surface de 53 000 m², mais en 2008, des extensions ont été apportées. Conditionné par des données matérielles, comme les dimensions du Cirque de la faim, le Bucarest Mall a vu sa surface augmenter progressivement, celle-ci a presque doublé. Afin de faire face à la concurrence naissante, dans ce secteur d'activité, le groupe Anchor a augmenté sa surface jusqu'à 99 000 m² abritant ainsi plus de 100 boutiques, un supermarché, un magasin de produits électroniques, un grand cinéma de 15 salles et des salles de jeux. Cinq cents places de parking ont été ajoutées, en raison du grand nombre de visiteurs, en particulier le weekend.
Cela prouve l'intérêt accordé par les Bucarestois à ce nouveau type de commerce.

Le deuxième mall, Plaza Roumanie, d'une surface de 45 000 m², est apparu sur la place d'un Cirque de la faim, en 2004, soit cinq ans après l'ouverture du premier mall. Il appartient à la même compagnie, le groupe Anchor, il est aussi orienté vers des enseignes de la mode ; de plus, il comprend un supermarché.
En 2005, il est suivi par l'apparition du centre commercial City Mall, ouvert par la société de développement Euromall, grâce à un partenariat des actionnaires français et israéliens. Il occupe une surface de 38 000 m² et inclut plus de 150 magasins ainsi qu'un supermarché.
En raison d'une clientèle insuffisante, il a d'abord cédé la place à une aire de jeux et à un Casino, ensuite à un bâtiment de bureaux.

Ces trois projets font partie d'une première génération des malls ouverts au début des années 2000, jusqu'en 2005, ils représentent une surface totale 136 000 m². Le mixte de magasins est donné par des enseignes de mode ainsi que des espaces de restauration et des supermarchés.
Tout d'abord, ce sont les investisseurs turcs qui s'intéressent à ce segment du commerce de détail, inexistant à Bucarest dix ans après la chute du régime de CEAUSESCU. Ainsi, les deux premières ouvertures de centres commerciaux appartiennent au même investisseur, Anchor Group, membre du Groupe Fiba, présent sur le marché de l'immobilier en Europe de l'Est depuis 1997. Ensuite interviennent les investisseurs du groupe Euromall, dans le cadre d'un partenariat franco-israélien.

2. La deuxième génération des malls

Les trois premiers centres commerciaux de Bucarest sont de petites dimensions par rapport à ceux de la deuxième génération, apparus après 2008. Selon le dictionnaire du commerce et de l'aménagement, en France on inclut les centres commerciaux de plus de 40 000 m² de surface commerciale utile (ou surface GLA) parmi les des centres commerciaux régionaux les plus grands. En Roumanie, on estime qu'il est plus adapté de classer ces centres bucarestois, situés au milieu des quartiers et ayant une clientèle locale parmi les centres commerciaux à l'échelle du quartier.
Malgré les efforts de modernisation des deux premiers centres commerciaux, qui sont toujours opérationnels, on constate une perte de parts de marché pour ces malls, dans la mesure où les ventes ont baissé de 25% en 2012 par rapport à 2011. Dans le classement des dix premières enseignes des centres commerciaux publié par le Journal Financier, dont la source provient

du Ministère des finances, uniquement Bucarest Mall se trouve à la cinquième place, selon le chiffre d'affaires de 2012, avec des ventes de 14,5 millions d'euros[17]. Le contexte économique difficile, dû à la crise et à la forte concurrence des centres commerciaux de la deuxième et surtout de la troisième génération, a affecté les ventes. Notons aussi la fermeture du centre commercial City Mall, en 2011. Ce dernier n'a pas été considéré trop moderne en raison du mixte de magasins et par conséquent n'a pas su garder ses parts de marché.

Des changements significatifs dans ce secteur du commerce de détail via les centres commerciaux se sont produits à partir de 2008, après une longue étape de planification pour une meilleure localisation des projets. C'est une période d'extension rapide plaçant les centres dans une compétition directe. En même temps, les enseignes de détail (Zara, Gap, C&A, H&M) vont pouvoir bénéficier de ces espaces pour accroître leur présence sur le marché bucarestois ou faire leur entrée sur le marché.

Notons tout d'abord l'apparition du Centre commercial Liberty Center, grâce à un investissement de 70 millions d'euros réalisé par le groupe irlandais Mivan et la famille AWDI.

Ce nouveau centre commercial introduit la première patinoire de 300 m² ainsi que le premier cinéma en 3D au sein du quartier Rahova. Dès l'ouverture, tous les espaces commerciaux ont été loués, toutefois 50 % des enseignes installées ont ensuite quitté le centre.

La seule année au cours de laquelle le centre commercial a fonctionné a été 2009, avec un chiffre d'affaires de 7,5 millions d'euros. Une baisse s'est produite en 2010, où le chiffre d'affaires a atteint 5 millions d'euros arrivant à 4,2 millions d'euros en 2011. Le chiffre d'affaires a été de seulement 3,5 millions d'euros en 2013, il est équivalent aux pertes selon les informations publiées par le Journal Financier[18].

En raison de ces problèmes financiers, le centre commercial a été repris par les banques ayant financé le projet : Alpha Bank, Eurobank et Bank of Cyprus, via la société Rosequeens Propertes. Un nouveau gérant du centre a été désigné en 2013 par les banques, c'est la société

---

[17] Source internet : La presse en ligne, le Journal Financier : http://www.zf.ro/zf-24/topul-mallurilor-cine-face-cei-mai-multi-bani-din-chirii-11124998

[18] Source internet : La presse en ligne, le Journal Financier : http://www.zf.ro/zf-24/reportaj-zf-liberty-center-primul-mall-detinut-de-banci-se-zbate-sa-ramana-in-piata-cei-mai-multi-clienti-sunt-la-cazinou-12623594

Resolute Lar. La direction du mall est assurée par Corina Toma, ancien manager du centre commercial de province Ploiesti Shopping City.
On peut donc parler d'une deuxième génération de centres commerciaux, encore opérationnels malgré les problèmes qui ont porté atteinte à leur image.
L'introduction du « fun shopping » n'a pas rendu le centre plus attractif. Ayant une surface de plus de 20 000 m², on peut donc parler d'un grand centre commercial (Dictionnaire du Commerce et de l'aménagement, 2008 : 51) à l'échelle du quartier.
Même s'il s'agissait d'un nouveau concept dans le commerce de détail moderne qui introduit un changement dans la façon de faire les courses et de passer le temps, dans un quartier où la concurrence n'existait pas, l'exemple de ce centre commercial prouve les difficultés rencontrées par les habitants de cette zone pour accéder à la consommation. On constate que le cycle de vie des magasins reflète la rude concurrence dans laquelle se lancent les entreprises commerciales et les promoteurs immobiliers. La nouveauté, le degré d'ouverture et donc l'innovation vont jouer un rôle important pour les centres à venir.

3. La troisième génération des malls

Malgré la crise économique, le développement des centres commerciaux se poursuit à Bucarest avec l'apparition de centres commerciaux de la troisième génération caractérisés par un mixte des enseignes présentes et des activités commerciales. Ces centres accordent une grande importance aux divertissements. Les cinémas, les espaces de bowling et de billard, les espaces de jeux pour les enfants et les espaces de restauration attirent la population.
Ainsi, les centres commerciaux Baneasa Shopping Center, AFI Palace Cotroceni, Sun Plaza sont tous des centres commerciaux de la troisième génération apparus au cours de la période allant de 2008 à 2010. On pourra y inclure le dernier centre commercial, Promenada Mall, ouvert en 2013, à Bucarest.

Le centre commercial Baneasa Shoping City, avec une surface de 55 000 m² est la propriété de deux hommes d'affaires roumains, Gabriel POPOVICIU et Radu DIMOFTE. Il s'inscrit dans une zone commerciale plus vaste, la Zone commerciale Baneasa (450 000 m²), au nord de Bucarest, l'une des plus grandes de l'Europe Centrale et de l'Est.
En 2009, ce centre commercial a été déclaré le projet de l'année dans le sud-est de l'Europe, via le prix Europaproperty Awards. Du point de vue architectural, le projet du centre a été

réalisé par le cabinet international d'architecture Chapman Taylor, cabinet ayant travaillé pour les centres commerciaux Val d'Europe et la galerie commerciale du Carrousel du Louvre, en France.
Le promoteur du centre commercial, c'est la compagnie EMCT, Euro Méditerranée Consulting Roumanie. Présente sur le marché roumain depuis 1998, cette société a aussi participé à la conception du centre commercial Sun Plaza.

Le centre enregistre un flux de clientèle de 35 000 visiteurs par jour. En 2012, il est à la tête du classement des centres commerciaux avec un chiffre d'affaires de 38,8 millions d'euros. Ce succès s'explique par la localisation dans la nouvelle zone résidentielle qui séduit une population aisée.
Situé à l'extrémité sud de la capitale, le centre commercial Sun Plaza a un flux de clientèle de 33 000 clients par jour en 2012. Avec une surface de 80 000 m², il s'intègre dans la Place Sudului qu'il domine, à l'entrée de la ville. Comme le centre commercial Baneasa, il est conçu par le même cabinet d'architecte Chapman Taylor.

Ces deux derniers centres commerciaux, en raison de leur localisation aux extrémités nord et sud de la ville, représentent ce que l'on peut appeler des centres commerciaux régionaux car ils ont une aire de chalandise qui va au-delà de l'espace de la capitale incluant la région bucarestoise. Ce classement nous semble mieux adapté, il correspond à la typologie des centres commerciaux régionaux, en raison non seulement de leur surface commerciale, de plus de 40 000 m², mais aussi de leur aire de chalandise de 250 000 à plus de 500 000 personnes (Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 51).

Ces deux projets de centres commerciaux de troisième génération ont permis à de grands acteurs européens (Chapman Taylor, Euro Méditerranée Consulting Roumanie) de s'implanter dans cette région de l'Europe. Le nombre considérable d'équipes qui ont travaillé à la réalisation de ces projets expliquent la valeur et le succès du concept de centre commercial. Ces projets ressemblent à d'autres projets réalisés dans diverses régions de l'Europe et sont révélateurs d'un certain savoir-faire.

Bucarest se caractérise aussi par la présence du centre commercial AFI Palace Cotroceni qui est désormais le plus grand mall du pays. Il couvre une surface de plus de 200 000 m² sur quatre étages, avec plus de 170 boutiques, restaurants et un cinéma.

Inauguré en 2009, dans un quartier central de la ville, Cotroceni, non loin de deux campus universitaires, Politehnica et Grozavesti, le centre commercial AFI Palace Cotroceni est l'un des plus visités, avec 52 000 visiteurs par jour. Il a un chiffre d'affaires de 9,4 millions d'euros.

L'investissement de 300 millions d'euros, le plus important pour un centre commercial à Bucarest, explique l'intérêt pour ce centre. Les boutiques réalisent des ventes annuelles allant jusqu'à 200 millions d'euros, avec des loyers de 30 millions d'euros perçus par le propriétaire du centre[19]. Il s'agit d'un centre commercial de type Life Center car l'accent est mis sur les loisirs, d'après le principe de « lifestyle », selon le slogan du centre AFI Palace Cotroceni Mega Fun.

Les promoteurs des nouveaux centres commerciaux doivent faire venir la plus large gamme d'enseignes de commerce « classique ». Les dix ans d'ancienneté des centres commerciaux à Bucarest, l'ont prouvé : « c'est bien la richesse et la diversité de l'offre commerciale sur une même zone qui garantissent un haut niveau de fréquentation» (Frédéric Carluer-Lossouarn, Olivier Dauvers, 2004 : 140).

Le promoteur de ce centre commercial, AFI Europe, est présent sur le marché roumain depuis 1997 en tant que filiale du groupe Africa Israël-AFI Group. Une surface de 76 000 m² est destinée à accueillir 300 boutiques et restaurants, un hypermarché, 20 salles de cinéma et le premier cinéma IMAX (3D) de Roumanie. Mais c'est surtout l'espace loisirs qui est unique parmi les centres commerciaux de Bucarest : casino, patinoire (1 000 m²), mur d'escalade. Il s'agit d'un centre commercial de troisième génération dont une grande partie de la surface est consacrée au divertissement (cinéma, bowling, billard, aire de jeux pour enfants et restaurants) et aussi à un mixte de boutiques et d'enseignes.

De façon générale, un centre commercial a aussi une vocation plus large que sa définition administrative. Pour ses promoteurs, le centre commercial est aussi un véritable centre de vie,

---

[19] Source internet : La presse en ligne, le Journal Financier : http://www.zf.ro/zf-24/topul-celor-mai-vizitate-centre-comerciale-din-bucuresti-pe-unde-trec-zilnic-300-000-de-oameni-11968893

il doit répondre à tous les besoins de la vie courante, comme pourrait le faire un centre-ville. On constate donc que les rôles joués par les centres commerciaux et le centre-ville se complètent. Parfois, ces centres commerciaux deviennent également centres de loisirs, c'est le cas de ceux qui offrent des cinémas et autres divertissements.
Ils représentent désormais de nouveaux lieux d'achat qui déterminent une occidentalisation des habitudes d'achat. Les nouveaux concepts introduits par chaque enseigne au sein du centre, à l'intérieur de chaque boutique en la personnalisant, contribuent au changement des habitudes d'achat des Bucarestois.

Le centre commercial AFI Palace Cotroceni introduit le concept du « fun shopping » importé par les promoteurs ayant une expérience européenne dans le domaine des centres commerciaux. Il s'agit d'associer les achats et les loisirs. Natalia GUILLUY-SULIKASHVILI, maître de conférences en civilisation russe à l'Université catholique de Lille affirme : « l'équivalent américain du centre commercial est le shopping mall, le terme "mall" se traduisant en français par "promenade". Les centres commerciaux modernes sont ainsi destinés à devenir des lieux de promenade au même titre que les parcs publics »[20].

On note des changements dans les mentalités des Bucarestois. L'importance du flux de clientèle des centres explique qu'ils sont considérés comme des espaces de socialisation et de loisirs. Ainsi, les centres commerciaux réalisent environ 30 % du commerce de détail en 2011.

[20]Source Internet : http://institut-est-ouest.ens-lyon.fr/spip.php?article351

Promenada Mall Bucarest, le dernier Mall ouvert à Bucarest, le 17 octobre 2013, est situé dans une zone de bureaux dans le quartier Floreasca, ciblant une clientèle professionnelle.

Image nr. 2 : La Promenada Mall Bucarest

Source : site Internet Promenada, matériel de presse, kit graphique [21]

La photo aérienne ci-dessus permet d'avoir une vue d'ensemble du bâtiment qui abrite le centre commercial Promenada Mall Bucarest.

Il introduit à Bucarest le concept de « lifestyle », avec une terrasse de 7 000 m² située sur le toit de l'immeuble. Ce dernier est réalisé selon les concepts d'une architecture avant-gardiste. Après avoir obtenu de nombreux prix en Roumanie, le projet de centre commercial a aussi reçu, à Varsovie, le prix « Building of the Year SEE 2014 » attribué par CEE Insight Forum, en partenariat avec Financial Times.

Malgré la fermeture du centre commercial City Mall et les problèmes que rencontre le centre commercial Liberty Center, les bons résultats des autres centres commerciaux de la capitale encouragent les promoteurs à poursuivre les investissements dans ce secteur d'activité. Même si la crise économique a stoppé des projets envisagés à Bucarest, à cause de la forte concurrence et des possibilités limitées du marché roumain en raison du faible pouvoir d'achat de la population, d'autres projets sont en cours à Bucarest. Le Mega Mall dans le quartier Pantelimon, pour lequel le promoteur autrichien Real 4 You a obtenu le plan

[21] Source Internet : http://www.promenada.ro/#promenada/presa/

urbanistique zonal (PUZ) depuis 2012 et le ParkLake Plaza dans le quartier Titan, sont tous les deux situés à l'est de la capitale.

On peut se demander si on assiste à une expansion incontrôlée des nouvelles formes de distribution.

La consommation qui ne cesse d'augmenter, en raison d'une amélioration du contexte économique, s'accompagne de la construction de nouveaux centres commerciaux afin de promouvoir les formes de commerce moderne. La capitale, mais aussi les grandes villes roumaines, sont concernées par des projets de nouvelles implantations.

En ce qui concerne le nombre de centres commerciaux pour 1 000 habitants, la Roumanie se plaçait au 28ème rang, parmi 32 pays européens. Ainsi, à la fin de l'année 2007, elle avait 25 m² d'espaces commerciaux pour 1000 habitants, chiffre qui a doublé en 2008 (50 m²/1000 hab.) et qui devrait continuer à croître (75 m²/1000 hab.), si les projets annoncés se concrétisaient, selon l'étude de CB Richard Ellis publiée dans la presse roumaine.

Selon une autre étude réalisée par Cushman & Wakefield, la Roumanie se placerait au 4ème rang européen, en termes de superficie des centres commerciaux dont la finalisation a été annoncée durant la période 2008-2009, avec une superficie s'élevant à 1,8 millions de m². Le pays arriverait devant la Pologne (1,5 millions de m²), la Bulgarie (0,5 millions de m²), la République Tchèque (0,3 millions de m²) et la Hongrie (1,9 millions de m²). Les trois pays en tête du classement sont la Russie (3,2 millions de m² de nouveaux projets), l'Ukraine (2,8 millions de m²) et l'Espagne (1,9 millions de m²).

Certains spécialistes, comme les représentants de la Chambre de Commerce et d'Industries de Bucarest, doutent des besoins réels de la population et du boom du secteur de la distribution, mais l'occupation complète des centres commerciaux dès la phase initiale du projet montre que la demande est forte. De plus, le nombre de centres commerciaux ne peut que s'accroître car il est actuellement bien plus bas que dans les capitales des pays voisins. Ainsi, à Bucarest, il est 4 fois inférieur à celui de Budapest, 5 fois inférieur à celui de Prague et 11 fois inférieur à celui de Varsovie.

Quand l'investissement est assez important, les projets immobiliers sont cofinancés par différentes banques. Cependant, la Banque Nationale de Roumanie (BNR) a imposé des restrictions quant au financement des projets par les banques.

Par conséquent, comme on a pu constater dans notre analyse que le coût total d'un projet immobilier est pris en charge à la fois par l'autofinancement et l'emprunt à une ou plusieurs banques.

II. Le segment de la distribution

1. Le segment du Cash&Carry

Le commerce de gros en libre-service (ou cash &carry) est défini par le Dictionnaire en ligne de l'Académie des sciences commerciales comme étant « la forme de commerce pratiquant la vente dans un entrepôt de gros qui fonctionne en libre-service […] ou sur échantillons […] ou combinant le libre-service et la vente sur échantillons. Les clients (détaillants, utilisateurs professionnels, hôteliers, artisans, collectivités, etc.) règlent au comptant le montant de la facture établie immédiatement et enlèvent aussitôt la marchandise avec leur propre moyen de transport »[22].

En Roumanie, l'ordonnance numéro 99/2000 définit le commerce de gros comme étant « l'activité développée par les commerçants qui achètent des produits en grande quantité dans le but de les revendre en petites quantités auprès d'autres commerçants ou utilisateurs professionnels et collectifs, incluant l'activité intermédiaire ».

Les dispositions de cette ordonnance de 2000 interdisent de réaliser des activités de commerce de détail et de gros au sein d'une unité commerciale.
Bien que l'implantation du format de vente cash&carry date de 1996, on peut constater que cette ordonnance n'emploie pas le terme « cash&carry » qu'elle vise pourtant à réglementer.
En effet, ce terme apparaît plus tardivement dans la législation roumaine. Il est introduit en 2002 par la loi numéro 650/2002 qui approuve l'ordonnance ci-dessus.
Ainsi, l'article 4 de la loi définit « le commerce de gros cash&carry, forme de commerce en libre-service avec une carte d'accès », comme l'activité développée par les commerçants qui vendent leurs marchandises, en libre-service, à des personnes physiques et associations familiales autorisées par la loi, enregistrées dans la base de données du vendeur. Le

[22] Source Internet : dictionnaire en ligne de l'Académie des sciences commerciales : http://www.dictionnaire-commercial.com/

cash&carry a pour but de permettre la remise en vente et/ou la transformation des produits vendus ainsi que leur utilisation comme produits consommables.

Cette définition décrit les conditions dans lesquelles le Cash&Carry réalise son activité. On peut considérer que cette loi est restrictive car elle réglemente l'accès au cash&carry en prévoyant l'autorisation des personnes physiques et associations qui peuvent s'approvisionner auprès du cash&carry en vue de la revente et de la transformation des produits. Il est aussi intéressant de constater que la loi permet l'utilisation des produits achetés à des fins individuelles.

Plus tard, en 2012, l'ordonnance numéro 22/2012 qui modifie et complète l'ordonnance du gouvernement numéro 99/2000 (pour la commercialisation des produits et des services sur le marché) n'introduit pas non plus le terme de « cash&carry » car elle traite seulement des structures du commerce de détail. Considéré comme un commerce de gros, le cash&carry se trouve exclu de l'ordonnance.

S'agit-il d'une volonté expresse de ne pas inclure le segment du cash&carry dans les autres formes de commerce moderne de détail (hypermarché, supermarché, discount) pour une longue période allant de 1996 à 2012 ?

C'est la loi numéro 197/2013, approuvant l'ordonnance numéro 22/2012, qui introduit le terme cash&carry, à l'alinéa e. de son article 4. Il s'agit d'une forme de vente en libre-service avec une carte d'accès définie comme « l'activité développée par des commerçants qui vendent des produits via le système du libre-service à des personnes morales, personnes physiques autorisées, associations familiales autorisées conformément à la loi et aux personnes physiques enregistrées dans la base de données du vendeur, dans le but de la revente et/ou de la transformation, ainsi que pour l'utilisation en tant que produits consommables, en conservant la différence entre le prix en gros et en détail ».

Avec ces nouvelles dispositions législatives, il est désormais possible pour les personnes physiques de s'approvisionner auprès des magasins cash&carry, qui sont désormais reconnus comme des commerces de détail.

Les principaux intervenants sur le marché roumain sont les acteurs allemands Metro Cash&Carry et Selgros Cash&Carry. Tous les deux font suivre le nom de leur enseigne de la formule « Cash&Carry ».

Les magasins du type cash&carry marquent le début de l'activité commerciale moderne en Roumanie.
Tout d'abord, c'est le groupe Metro qui s'implante en 1996, puis c'est le groupe Selgros en 2001. Les magasins individuels ouverts en Roumanie pendant la première décennie n'étaient pas structurés en réseaux, c'est pourquoi ils ont eu besoin des centres de gros pour s'approvisionner. Les magasins cash&carry sont donc des distributeurs en gros auprès des petits commerçants indépendants. Ces magasins s'adressent à une autre catégorie professionnelle : le secteur HoReCa (Hôtels, Restaurants, Catering).
Mais, la réalité est différente. En effet, bien que la majorité des ventes s'adresse aux commerçants revendeurs, celles réalisées auprès des personnes physiques sont aussi importantes dans la mesure où ces dernières peuvent accéder à ce commerce sans limite.

Ainsi, la couverture géographique par les magasins cash&carry pendant les premières années du commerce moderne a permis à la population de s'approvisionner et d'avoir accès à ce type de commerce. En effet, l'offre des magasins cash&carry en produits de base à des prix compétitifs incite les consommateurs potentiels à s'approvisionner dans ce format de vente. Le rapport publié en 2009 par les représentants du Conseil de la concurrence cite des témoignages des représentants du commerce de détail : « tant que les magasins de type cash&carry vendent à toute personne physique qui a une carte d'accès, ils sont un concurrent direct pour tous les autres magasins qui s'adressent aux personnes physiques ».

L'arrivée de la concurrence, notamment le format de l'hypermarché implanté en 2001, a eu comme conséquence une perte d'intérêt pour les magasins cash&carry. A cela s'ajoute la diminution du nombre des magasins tenus par les commerçants indépendants, leurs revendeurs. Le format perd de l'importance : ses parts de marché sont passées de 4% en 2008 à 1% en 2013.

Une étude Gfk de 2008 montre que parmi les 41% des parts de marché détenues par le commerce moderne, seulement 3% des ventes se réalisent via le format cash&carry. Si on considère uniquement l'analyse du commerce moderne, le secteur du cash&carry représente 7% des ventes réalisées.

Toutefois, le rapport du Conseil de la concurrence de 2009 établi d'après les chiffres fournis par les deux acteurs du secteur, Metro et Selgros, précise que « le pourcentage des personnes physiques autorisées, employées auprès des sociétés commerciales, reste significatif. Ainsi, il

semble que le format cash&carry attire encore en Roumanie, non seulement des revendeurs, mais aussi des personnes physiques ». Le rapport souligne que ces personnes physiques ont une activité dans le commerce de détail et que le format du cash&carry reste inaccessible à une clientèle potentielle, personnes physiques qui ne développent pas des activités commerciales.

De plus, le Conseil de la concurrence souligne que le commerce de détail des enseignes du cash&carry se réalise via une enseigne à part, Real (pour le groupe Metro), qui peut aussi vendre aux personnes morales.
Ainsi, les magasins cash&carry ne visent pas le consommateur final.

Du point de vue de la concurrence exercée par les magasins cash&carry au sein des autres formats du commerce moderne (hypermarchés, supermarchés, magasins discount), l'enquête réalisée en 2008 par le Conseil de la concurrence montre les opinions des représentants du commerce moderne. La plupart des acteurs s'expriment sur la concurrence des magasins cash&carry, sur leur format de vente : « De notre point de vue, les magasins de type cash&cary concurrencent les grands magasins de commerce de détail (hypermarchés, supermarchés, discounters) car les magasins de type cash&carry vendent non seulement à des personnes morales mais aussi à des personnes physiques. Normalement, les magasins de type cash&carry devraient vendre uniquement aux personnes morales ».

D'autres témoignages insistent sur la concurrence directe exercée par ce type de magasins car « bien que la règle dans les magasins cash&carry soit la vente aux personnes morales ou aux personnes physiques autorisées détenant des cartes d'accès, en pratique les cartes d'accès dans les magasins cash&carry sont distribuées à une large clientèle, incluant les personnes physiques. En effet, les personnes qui détiennent des cartes d'achat pour les magasins cash&carry font des achats dans un but personnel ».

Selgros constitue l'exemple d'un groupe pionnier, implanté en 2001, en Roumanie, dans la ville de Brasov, au sud-est de la Transylvanie. Ce groupe a ouvert trois points de vente à Bucarest, entre 2002 et 2003. Il s'agit des magasins Selgros Pantelimon, Baneasa et Berceni du nom des quartiers où ces points de vente ont été implantés. En 2009, un quatrième point de vente s'ajoute dans le quartier Drumul Taberei, à l'ouest de la capitale.

Selgros Cash&Carry SRL est une société du groupe Fegro /Selgros Allemagne qui, depuis 2009, fait partie du groupe TransGourmet, contrôlé par la compagnie CoopSuisse. L'enseigne Selgros est présente en Allemagne et dans des pays d'Europe de l'Est comme la Pologne, la Russie et la Roumanie.

En Roumanie, l'investissement du groupe s'élève à 15 millions d'euros. Depuis 2009, le parc de magasins est resté constant. Il comprend dix-huit points de vente avec une surface de 10 000 m² chacun, répartis dans les départements les plus peuplés de Roumanie. Quatre magasins se situent à Bucarest. En 2011, ce parc de magasins est complété par le magasin situé à Constanta, ville-port au bord de la mer Noire. Le parc de magasins compte alors dix-neuf points de vente au total. Selon les informations publiées sur le site internet de l'enseigne, les magasins offrent en moyenne une gamme de 41 000 articles, dont 24 000 produits alimentaires et 17 000 produits non-alimentaires.

Après la modification législative issue de la loi numéro 197/2013, le groupe Selgros se transforme et se modernise afin de devenir un magasin de détail, un hypermarché d'après la surface des points de vente (10 000 m²). La modernisation a débuté à Bucarest avec les magasins situés au nord, à Baneasa et au sud dans le quartier Berceni. Ainsi, la vente à l'unité va être introduite par l'enseigne afin de relancer ses ventes et d'attirer une nouvelle clientèle.

2. Le segment des hypermarchés

L'hypermarché est défini selon le Dictionnaire en ligne de l'Académie des sciences commerciales comme : « le magasin de vente au détail installé, généralement, en position périphérique ou suburbaine, avec de vastes aires de stationnement, qui offre en libre-service, et à des prix compétitifs, sur une surface de vente supérieure à 2 500 m², un large assortiment d'articles alimentaires et non-alimentaires [23]».

Dans la législation roumaine, bien que l'hypermarché soit apparu en 2001, le terme d'hypermarché est introduit uniquement à l'article II de la décision numéro 1454/2004. L'hypermarché est défini comme « la structure de vente de détail, avec une surface de plus de

[23] Source Internet : http://www.dictionnaire-commercial.com/

2 500 m², qui commercialise un grand assortiment de produits alimentaires et non-alimentaires. Il se caractérise par la présence de tous les rayons en libre service ou avec des vendeurs, des caisses placées à la sortie du flux de libre-service, un secteur d'alimentation publique représenté par plusieurs salles de consommation, la construction, habituellement réalisée sur un seul niveau, l'emplacement dans les zones périphériques de la ville ou dans des grands centres commerciaux, un grand nombre de places de parking ».

On constate donc une définition qui décrit les hypermarchés ouverts en Roumanie, selon les principales caractéristiques de leur implantation dans le pays : localisation périphérique ou en tant que locomotive commerciale dans les centres commerciaux ou les parcs commerciaux. Cette définition affirme l'existence des diverses structures commerciales désormais présentes en Roumanie comme les centres commerciaux ou les parcs commerciaux qui prouvent l'évolution du commerce.

La définition de l'hypermarché est reprise par l'ordonnance d'urgence numéro 22/2012 qui va essayer d'harmoniser les termes de la nomenclature de l'Institut des statistiques. La modification consiste en l'apparition des termes « commerce spécialisé » et « non-spécialisé ». L'activité commerciale est regroupée sous « le code CAEN521 -Commerce de détail dans des magasins non-spécialisés, avec vente prédominante des produits alimentaires, boissons et tabac ».

En 2013, la France fête le 50ème anniversaire de l'ouverture du premier hypermarché Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois, alors qu'en Roumanie on compte seulement 13 ans d'existence du format de l'hypermarché, introduit en 2001, par le groupe Carrefour. Ce retard s'explique par des choix politiques du régime antérieur qui a freiné le développement du commerce moderne.
Exporté, depuis 1969, en Belgique (Marc BENOUN, Blaise DURAND-REVILLE, 2012 : 150) le format de l'hypermarché est le format principal. Il sert de « fer de lance notamment dans les pays émergents » (Cédric DUCROCQ, 1997 : 119).

Après cette évolution rapide sur 13 ans, on constate une perte de vitesse de l'hypermarché. En tant que formule mixte, l'hypermarché se voit concurrencé et menacé non seulement par l'essor du hard discount sur l'offre alimentaire, mais aussi par les grandes surfaces spécialisées dans l'offre non-alimentaire.

Pourquoi l'hypermarché ?

Pourquoi implanter dans ce pays l'hypermarché sans passer par le format de proximité ou celui du supermarché ? Quelles raisons justifient le passage sans transition d'un petit commerce de proximité, tenu par des commerçants indépendants, à un commerce en grande surface ?

On se trouve alors face à une « révolution commerciale », au cours de laquelle les acteurs étrangers, arrivant avec leur savoir-faire, ont implanté tout d'abord le format de l'hypermarché afin de conquérir le terrain. Cette domination de l'hypermarché et du centre commercial est conforme à la règle du succès selon laquelle « la taille est le premier facteur de performance » (Cédric DUCROCQ, 2002 : 1).

Cette période de 13 ans correspond à une phase d'extension rapide de toutes les enseignes pour vite conquérir le territoire, imposer sa marque et gagner des parts de marché. On est passé de 2 hypermarchés en Roumanie en 2002, à 18 en 2006, 67 en 2008 et 161 en 2013.

Au cours de treize années d'évolution, le rythme des implantations et des ouvertures fut spectaculaire. Par conséquent, le nombre des hypermarchés a plus que doublé de 2008 à 2013. La diversité des produits proposés et le niveau des prix pratiqués dans les hypermarchés séduisent indiscutablement de plus en plus de clients. Par rapport à la période antérieure marquée par la pénurie alimentaire, on constate actuellement une surabondance de l'offre alimentaire qui caractérise l'évolution des mentalités et l'apparition de la société de consommation.

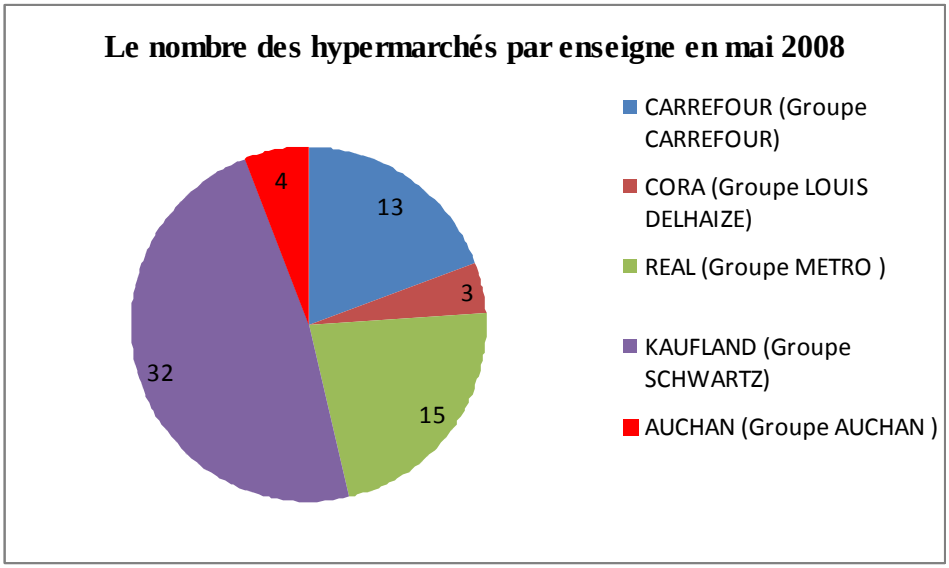
Parmi les hypermarchés, on peut remarquer la présence d'hyper-discounters qui sont des enseignes se positionnant sur le segment hard-discount, à bas prix. Les magasins Kaufland (Groupe Schwartz - Allemagne) et Auchan (Groupe Auchan - France) ont choisi stratégiquement de miser sur le hard-discount pour leur implantation en Roumanie afin d'attirer une population moins aisée, mais plus importante.

C'est le secteur qui subit des changements majeurs durant ces dernières années. De nombreux hypermarchés ouvrent régulièrement leurs portes en Roumanie.

Ce sont tout d'abord les groupes français qui se sont implantés. Parmi les groupes pionniers, se trouve Carrefour arrivé en 2001, suivi par le groupe Louis Delhaize avec les hypermarchés Cora, en 2003, mais ils ne sont désormais plus les seuls sur le terrain car les implantations se sont multipliées avec l'arrivée des autres acteurs commerciaux.

Ainsi, en 2005, une troisième enseigne d'hypermarchés s'ouvre à Bucarest, c'est le premier point de vente Kaufland. L'année 2006 montre la dynamique commerciale de ce marché porteur avec l'arrivée d'auchan et l'ouverture de l'enseigne Real qui permet au groupe allemand Metro de se lancer dans le secteur des hypermarchés. Après avoir ouvert un premier hypermarché, le groupe hollandais Spar décide de le fermer pour se concentrer sur le secteur des supermarchés.

Graphique nr. 11 : Le nombre des hypermarchés par enseigne en mai 2008



Source : Ubifrance d'après Gfk ; Elena NASTASE, 2008

Le graphique ci-dessus présente les principaux groupes de la grande ditribution ayant investi dans l'ouverture des hypermarchés en Roumanie, en 2008.

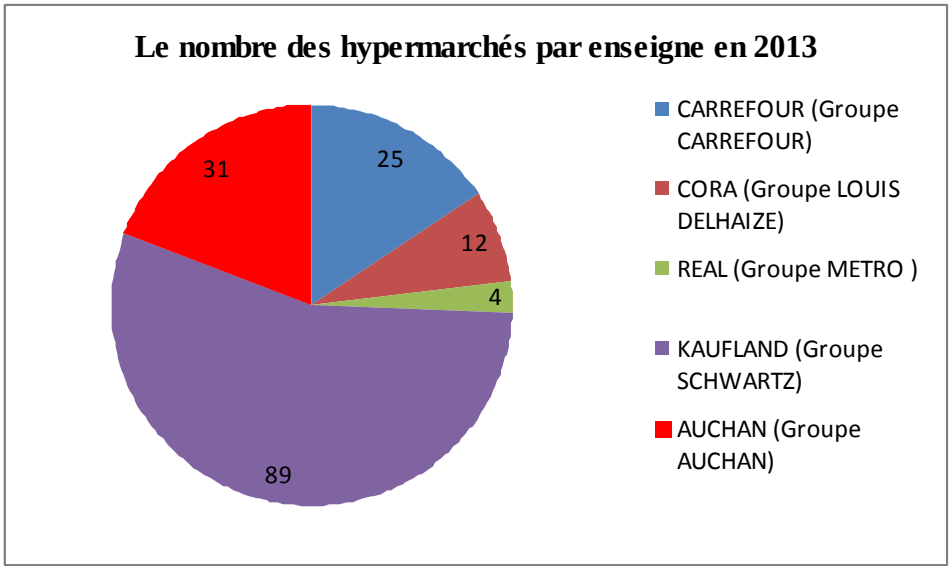
Si l'on prend en compte le nombre de magasins, les principaux acteurs étrangers sont respectivement les groupes allemands Schwartz et Metro. Le premier possède 32 points de vente avec l'enseigne des magasins Kaufland au premier trimestre 2008. Le second détient 15 points de vente avec l'enseigne Real, en mai 2008. Les deux groupes détiennent 47 % des hypermarchés présents en Roumanie. La prédominance des Allemands dans le commerce de la distribution s'explique par la présence des Saxons dans l'ouest de la Roumanie, en Transylvanie, depuis la colonisation datant de la monarchie. La proximité langagière a

favorisé le contact avec les populations de cette région. Le phénomène culturel a joué un rôle important dans l'implantation des hypermarchés allemands.

Les groupes français se trouvent en troisième et quatrième positions. Carrefour et Auchan, mono-enseignes, détiennent respectivement 13 points de vente en mai 2008 et 4 points de vente en avril 2008. Ils sont suivis de près par le groupe belge Louis Delhaize avec l'enseigne Cora possédant 3 magasins en avril 2008.

En 2013, selon le graphique ci-dessous, la situation est complètement différente quant au nombre des points de vente par enseigne.

Graphique nr. 12 : Le nombre des hypermarchés par enseigne en 2013



Source : les communications des enseignes; Elena NASTASE, 2014

Les groupes allemands occupent toujours une position dominante par le biais du groupe Schwartz et son enseigne Kaufland qui détient 89 points de vente. Quant au groupe Metro, en 2013, il a vendu 20 de ses 24 hypermarchés au groupe français Auchan.

Les groupes français renforcent leur position en détenant pratiquement la moitié du marché avec 68 points de vente. On constate une augmentation du nombre des magasins Auchan. De 11 hypermarchés en 2012, on est passé à 31 hypermarchés en 2013, après le rachat des hypermarchés du groupe Metro. Le groupe Carrefour, qui possédait 13 hypermarchés en 2008, poursuit son expansion en arrivant à 25 magasins en 2013.

En effet, sur ce secteur des hypermarchés, le groupe Carrefour était concurrencé par le groupe allemand Metro via ses hypermarchés Real. Mais, depuis 2013, ce sont les acteurs français

Carrefour et Auchan qui sont devenus des concurrents directs, dans la mesure où le rachat des hypermarchés Real par Auchan donne à ce dernier une position dominante.
Le groupe Cora a multiplié par quatre le nombre de ses points de vente en passant de 3 hypermarchés en 2008 à 12 magasins en 2013.

D'après GfK, dans le chiffre d'affaires de la distribution alimentaire en Roumanie, l'importance des hypermarchés s'accroît. Ils représentent 2% des parts de marché en 2004 et 15 % en 2007.

Tous les acteurs du segment des hypermarchés, sauf SPAR (qui cherche à se positionner sur le secteur des supermarchés), ont continué leurs projets d'expansion, après 2008, en ciblant tout d'abord les villes de plus de 100 000 habitants.

Quant à Carrefour, il a décidé de se développer en Roumanie en s'appuyant principalement sur son concept d'hypermarché, afin d'obtenir rapidement des parts de marché.
Grâce à son secteur des hypermarchés, le groupe français Carrefour envisage d'étendre son influence sur une large zone de chalandise car les implantations ont lieu dans les départements les plus peuplés de Roumanie. Il désire également augmenter la fréquentation de ses magasins par des prix compétitifs et par des promotions régulières.

Il faut souligner que la décision du groupe de se développer en Roumanie et de mettre en place son réseau ne s'est pas réalisée dans le cadre d'une stratégie intensive d'ouverture des hypermarchés (avec le plus grand nombre de points de vente). Sa stratégie a d'abord consisté à organiser une distribution sélective ayant comme objectif un nombre réduit de points de vente, implantés surtout dans la capitale.

Le multi-format permet aux distributeurs d'adapter leur stratégie d'expansion aux spécificités des marchés qu'ils souhaitent servir. Ainsi, le groupe Carrefour a su appliquer cette stratégie d'abord en France, puis à l'international.

Est-ce qu'il souhaite intégrer le maxi discount à sa stratégie en Roumanie dans les années à venir ? Va-t-il faire profiter le pays de son savoir-faire international ?

Le tableau ci-dessous présente les cinq principaux groupes ayant investi dans l'implantation des hypermarchés en Roumanie. Nous avons comparé le nombre de points de vente ouverts en 2008 et en 2013.

Tableau nr. 4 : Le segment des hypermarchés : principales sociétés

Groupe	Enseigne	Nombre de points de vente	
		2013	2008*
CARREFOUR (France)	CARREFOUR	25	13
LOUIS DELHAIZE GROUP (Belgique)	CORA	12	3
METRO (Allemagne)	REAL**	4	15
SCHWARZ (Allemagne)	KAUFLAND	89	32
AUCHAN (France)	AUCHAN	31	4

Source : Ubifrance d'après communication des groupes et sites des enseignes ;
Elena NASTASE, 2014
* Le nombre de points de vente de mars à mai 2008
**Le groupe Metro a vendu 20 hypermarchés Real au groupe Auchan, en 2013

En pleine période de crise, avec la baisse de la consommation de 20 % et la fermeture des petits magasins de proximité, on constate un changement dans le classement des enseignes sur le marché roumain.

Pendant de nombreuses années, les groupes pionniers Metro et Carrefour se trouvaient au sommet de la hiérarchie des groupes. En 2011, un autre acteur prend la tête de la distribution moderne en Roumanie : le groupe allemand Schwarz. Ce dernier se place désormais à la tête du peloton, avec son enseigne Kaufland et un chiffre d'affaires de plus de 1,35 milliards d'euros. Kaufland avait doublé Carrefour en 2010 et Metro en 2011. Ce dernier voit son chiffre d'affaires identique à celui de 2004, quand il avait dépassé pour la première fois 1,06 milliards d'euros. Quant au groupe Carrefour, les ventes ont augmenté de 5% en 2011 arrivant à 1,184 milliards d'euros, valeur proche du chiffre d'affaires de 2008.

En effet, leur parc de magasins arrivant à maturité, les possibilités de développement sur le secteur de l'hypermarché étant moindres, les deux groupes leaders ont continué leur extension avec des magasins de surface réduite. Il s'agit des magasins Punct pour le groupe Metro. De son côté, Carrefour s'est orienté vers le multi-format via les supermarchés et les magasins de proximité. Les revenus ne sont donc plus à la hauteur de ceux fournis par les hypermarchés, format de base du groupe.

Un autre bouleversement dans la hiérarchie des hypermarchés se produit en 2013 quand Auchan devient l'une des plus grandes chaînes d'hypermarchés en Roumanie après l'achat des 20 hypermarchés Real. En effet, la crise économique affectant les ventes a déterminé le groupe Metro à vendre son réseau d'hypermarchés Real, ouverts depuis 2006.

Cette transaction permet donc au groupe Auchan de se situer parmi les meilleures enseignes d'hypermarchés, après Carrefour et Kaufland, qui ont chacun un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Il s'agit d'un achat sur le marché roumain concernant deux enseignes, Real et Auchan, entrées en même temps, en 2006, sur le marché roumain, mais ayant des stratégies de développement différentes.

Le groupe Metro a financé une extension rapide de son parc d'hypermarchés incluant 24 points de vente alors que le groupe Auchan maintient son parc de magasins à 11 points de vente. On peut constater que ces deux stratégies ont eu l'effet inverse de celui attendu. Bien que les Allemands aient conquis des parts de marchés, la crise économique a stoppé leur développement et a déterminé la vente des magasins considérés non rentables. Cette extension rapide des hypermarchés Real s'est effectuée dans des espaces commerciaux en location et a entraîné la fermeture du 25ème point de vente à Timisoara en raison de problèmes de location.

Parallèlement, la stratégie d'expansion plus prudente du groupe Auchan a porté aussi ses fruits car le groupe accroît son parc de magasins en rachetant les hypermarchés Real. Il bénéficie ainsi des implantations réalisées par le groupe Metro. Auchan cherche aussi à acheter les espaces commerciaux dans lesquels il a implanté ses magasins, au sein des centres commerciaux de type mall ou dans les parcs commerciaux.

En effet, le groupe Auchan avec un parc comptant seulement 11 magasins en Roumanie avant le rachat des hypermarchés Real et un chiffre d'affaires de 372 millions d'euros en 2011, n'a pas bénéficié d'une extension rapide. Le rachat des hypermarchés Real a permis au groupe de renforcer sa présence sur le territoire roumain aussi de devenir le deuxième groupe d'hypermarchés, avec plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2013. Il dépasse le groupe Metro, descendu en troisième position et surtout le groupe Carrefour, désormais en quatrième position.

Le groupe Auchan souhaite s'implanter de manière durable en Europe de l'Est. Ainsi, en 2011 il effectue un premier rachat en Hongrie, pays voisin, en acquérant 7 hypermarchés Cora (du groupe Louis Delhaize). En Hongrie, le groupe Auchan détient désormais 12 hypermarchés. Ce premier rachat dans la zone de l'Est de l'Europe manifeste la volonté du groupe de

renforcer sa présence, non seulement par l'extension en propre de son parc de magasins, mais aussi par le rachat d'une enseigne concurrente.

3. Le segment des supermarchés

L'évolution vers un commerce moderne en Roumanie se fait sentir à partir de l'année 1992, avec l'apparition du concept de supermarché introduit par l'enseigne La Fourmi. Le supermarché a constitué le format de base du commerce de détail moderne jusqu'en 2001 avec l'arrivée du concept de l'hypermarché et son développement rapide après l'ouverture économique du pays.

Selon le dictionnaire en ligne de l'Académie des sciences commerciales, on entend par supermarché, un magasin de détail, ou unité de vente autonome à l'intérieur d'un magasin plus ou moins important (magasin populaire, grand magasin), ayant une surface de vente supérieure à 400 m² et inférieure à 2 500 m², vendant en libre-service des produits alimentaires organisés en quatre rayons : épicerie, boissons, denrées périssables, produits frais, ainsi qu'un certain nombre de produits de consommation courante (5ème rayon)[24].

Dans la législation roumaine, le terme de « supermagasin » (supermarché) a été introduit en 2004 avec la décision numéro 1454/2004. Il est défini comme « la structure de vente de détail, avec une surface allant jusqu'à 2 500 m², représentative pour le commerce avec des produits alimentaires, ayant comme caractéristiques : le libre-service, le payement de la marchandise aux caisses placées à la sortie, la construction sur un seul niveau, l'emplacement dans les zones d'habitation ».

Ultérieurement, des changements sont intervenus, comme ceux introduits par l'ordonnance d'urgence numéro 22/2012 qui définit le « supermagasin » comme « la structure de vente avec une surface moyenne ou grande jusqu'à 2 500 m², utilisée pour un commerce spécialisé ou non-spécialisé, qui commercialise des produits alimentaires et/ou non-alimentaires, ayant comme caractéristiques : le libre-service et le payement des produits aux caisses placées à la sortie ».

---

[24] Source Internet : http://www.dictionnaire-commercial.com/

On constate que cette modification législative fait disparaître le caractère de commerce de « détail » donné initialement au supermarché. Cela signifie que les revendeurs et surtout les petits commerçants peuvent s'approvisionner en grande quantité dans les supermarchés. Une autre modification est l'apparition des termes « spécialisé » et « non-spécialisé » qui constitue une harmonisation de la loi avec la nomenclature de l'Institut des statistiques, regroupant l'activité de commerce sous « le code CAEN 521-Commerce de détail dans des magasins non-spécialisés, avec vente dominante des produits alimentaires, boissons et tabac ».
Après cette première modification de la définition, la loi numéro 197/2013, reprend la définition du supermarché sans apporter de modification. La reprise du terme s'explique probablement en raison de l'importance que ces structures commerciales prennent en Roumanie.

Le tableau ci-dessous présente les sept principaux groupes ayant investi dans l'implantation des supermarchés à Bucarest. Nous avons comparé le nombre de points de vente ouverts en 2008 et en 2013.

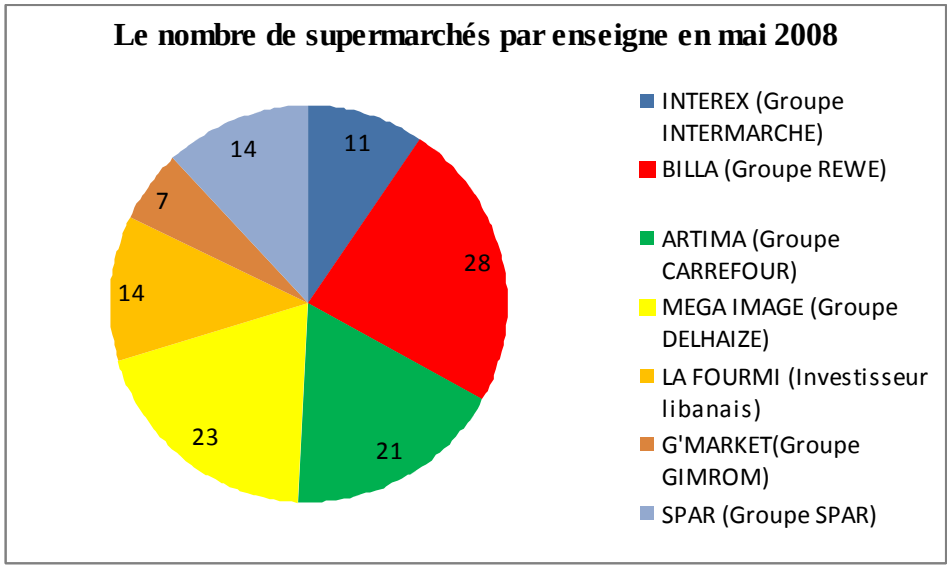
Tableau nr. 5 : Les principales sociétés présentes sur le segment des supermarchés entre 2008 et 2013

Groupe	Enseigne	Nombre de points de vente	
		2013	2008***
INTERMARCHE (France)	INTEREX	-	11
REWE Group (Allemagne)	BILLA	80	28
CARREFOUR (France)	ARTIMA*	79	21
DELHAIZE GROUP (Belgique)	MEGA IMAGE	174/168	23
Investisseur libanais	LA FOURMI**	-	14
GIMROM HOLDING	G'MARKET	-	7
SPAR (Hollande)	SPAR	-	14

Source : Ubifrance d'après communication des groupes et sites des enseignes ;
Elena NASTASE, 2014
*Depuis octobre 2007 les magasins ARTIMA ont été repris par CARREFOUR et rebaptisés CARREFOUR EXPRESS
** Depuis 2008 les magasins La Fourmi ont été repris par l'enseigne Mega Image
***de janvier à avril 2008

Le graphique ci-dessous présente les principaux groupes ayant investi dans l'ouverture des supermarchés en Roumanie, en mai 2008.

Graphique nr. 13 : Le nombre de supermarchés par enseigne en mai 2008

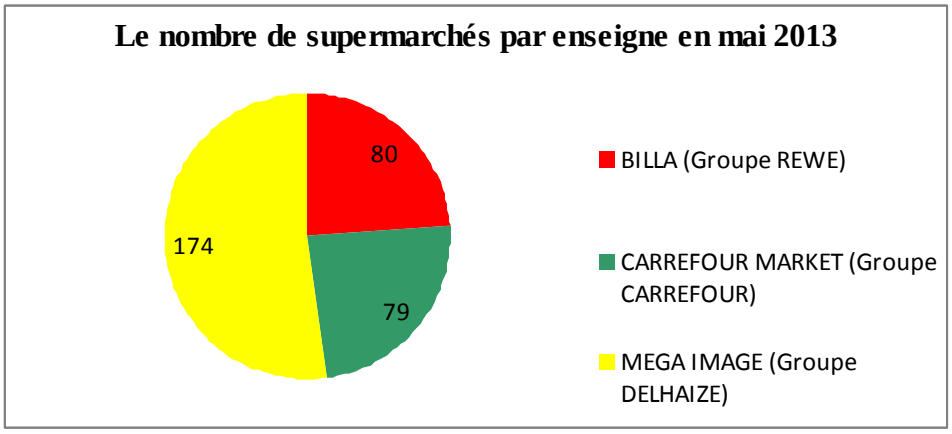


Source : Ubifrance ; Elena NASTASE, 2008

Le secteur des supermarchés était représenté en 2008 par sept enseignes provenant de plusieurs pays émetteurs présents en Roumanie : la France via l'enseigne Carrefour et Interex, la Belgique, via l'enseigne Mega Image, la Hollande, via l'enseigne Spar, le Liban via l'enseigne La Fourmi et la Turquie via l'enseigne G'Market.

Le graphique suivant nous permet d'avoir un aperçu de l'évolution des points de vente par enseigne sur le segment des supermarchés, en mai 2013. A cette date, on peut constater la domination de trois enseignes sur le secteur du supermarché alors qu'en 2008 sept enseignes se partageaient ce secteur.

Graphique nr. 14 : Le nombre de supermarchés par enseigne en mai 2013



Source : les communications des enseignes ; Elena NASTASE, 2014

Le secteur des supermarchés a été le plus affecté par la crise économique et l'environnement concurrentiel qui ont déterminé des rachats ou des sorties de certains groupes qui ont quitté le marché. On peut constater qu'en 2013 plus de la moitié des enseignes ont disparu. Seulement trois groupes se partagent le marché : le groupe belge Delhaize avec 164 supermarchés Mega Image, soit plus de la moitié des parts de marché roumain, suivi par le groupe allemand Rewe et son enseigne Billa avec 80 magasins ainsi que Carrefour avec l'enseigne Carrefour Market et ses 79 points de vente. Le nombre d'acteurs a diminué entre 2008 et 2013 avec la disparition de nombreuses enseignes, ce qui a laissé la place aux grands groupes pour se partager le marché et faire ainsi apparaître une enseigne leader.

Les groupes de distribution moderne ont pris le relais des structures de l'ancien système communiste. Le marché est monopolisé par trois grands groupes de supermarchés qui ont introduit des marques de distributeur. Malgré la qualité médiocre des produits proposés, les prix dérisoires ont attiré la population. Bien que celle-ci ait été initialement réticente car elle supposait une qualité moindre, elle a fini par accepter les produits mis en vente en raison leurs prix abordables. Ce comportement a été engendré non seulement par la publicité des groupes, mais aussi par la relative pauvreté de la population qui disposait de revenus très faibles. (Le revenu moyen mensuel par habitant était de 250 euros).

Nous allons analyser les erreurs commises par ces groupes qui ont quitté la Roumanie, en essayant de comprendre leur stratégie.

Certains supermarchés de Bucarest ont investi les anciens espaces de l'infrastructure alimentaire communiste, dont l'intérieur des complexes commerciaux, en occupant des espaces commerciaux tenus par des commerçants indépendants, ou des rez-de-chaussée d'immeubles. D'autres ont été bâtis « ex nihilo », soit à proximité des marchés agro-alimenataires, soit ailleurs dans la ville, principalement sur les axes de transport.

En 2007, le nombre des supermarchés dépasse la centaine (118 magasins) et l'on compte plus de 600 superettes. L'importance des supermarchés et superettes s'accroît sans cesse. De 8 % en 2002, ils représentent 15 % du chiffre d'affaires alimentaire en 2007. Le taux de croissance des supermarchés a été estimé à 56 % pour 2007.

L'enseigne de supermarchés La Fourmi (rachetée début 2008 par le groupe belge Delhaize et son enseigne des supermarchés Mega Image), a été la première chaîne de supermarchés à

s'installer à Bucarest, en 1992. En janvier 2008, les quatorze magasins dont la superficie est comprise entre 350 et 500 m² ont été convertis en supermarchés Mega Image, ce qui a permis de renforcer le positionnement de l'enseigne Mega Image. Les autorités de la concurrence roumaine ont donné leur accord pour l'acquisition définitive de La Fourmi par Mega Image. Leur décision a été prise au cours du 2ème trimestre de l'année 2008.

Le Groupe Delhaize est entré sur le marché roumain en 2000, en acquérant 51 % du capital du distributeur local Mega Image, pour devenir en 2004 le propriétaire de 100 % de la chaîne Mega Image. Fondée en 1995, l'enseigne Mega Image est devenue, après cette acquisition, la principale chaîne de supermarchés avec 37 points de vente (incluant les 14 magasins La Fourmi). L'arrivée précoce sur le marché roumain, et surtout dans la capitale, a permis d'avoir une très bonne localisation dans le centre-ville. Avec ses 360 références, l'enseigne Mega Image a réussi à fidéliser une clientèle aisée et nombreuse, en misant sur la proximité (en bas des immeubles d'habitation), mais surtout sur la densité de la population. L'enseigne est présente aussi à Ploiesti et Constanta, dans le sud-est du pays.

En 1998, s'ouvrait le premier supermarché Gima (Groupe Gimrom), rebaptisé en 2005 G'Market et le premier Billa (Groupe allemand Rewe) en 1999. L'enseigne G'Market détient sept points de vente en janvier 2008. Le groupe allemand Rewe était le leader du secteur avec ses 28 magasins en janvier 2008, avant l'acquisition par Mega Image de ses points de vente La Fourmi. En 2008, Mega Image est le nouveau leader avec ses 37 points de vente.

Le groupe hollandais Spar avec l'enseigne Spar souhaite se positionner davantage sur ce secteur d'activité. Il détient 14 points de vente en janvier 2008. Il est suivi de près par le groupe français Intermarché qui a ouvert l'enseigne Interex, il détient 11 points de vente en avril 2008.

On constate que le nombre total de supermarchés a augmenté. On comptait 41 magasins en 2002 et 118 magasins au premier trimestre 2008. Ainsi, le nombre d'enseignes a presque triplé en six ans.
Parallèlement à ces distributeurs étrangers, il existe des chaînes locales de supermarchés détenues par des investisseurs locaux comme Ethos à Bucarest (9 points de vente), Etti à Timisoara (5 points de vente) et Diana à Braila (4 points de vente).

Le groupe Carrefour est présent aussi sur le segment des supermarchés. Avec les 21 points de vente rachetés à l'enseigne Artima, Carrefour occupe la troisième position parmi les sociétés présentes sur le segment des supermarchés en fonction du nombre de points de vente.

Le principe des supermarchés Carrefour Express est de répondre aux attentes d'un client de proximité qui désire faire ses courses sans perdre du temps (l'aménagement du magasin doit donc être fonctionnel), sans être attiré par un grand nombre de marques. Il privilégie les produits frais de qualité, les prix compétitifs et les relations avec les vendeurs. La stratégie du groupe consiste avant tout à accroître le taux de fréquentation des magasins et la fidélisation des clients (grâce aux programmes de la carte Carrefour entre autres). Le groupe met l'accent sur la proximité, comme en témoigne sa stratégie d'implantation en ce qui concerne la répartition spatiale de ses points de vente en moyenne surface.

Ainsi, les prix, les innovations avec l'introduction des marques de distributeurs et les avantages offerts par la carte de fidélité assurent au groupe Carrefour un développement rapide dans tous les pays où il est implanté. C'est désormais le cas de la Roumanie où le groupe cherche à développer son réseau de magasins.

Après une année où Carrefour a réalisé des acquisitions, l'année 2009 sera-t-elle plutôt consacrée à la consolidation de ses positions ? Est-ce la fin de son développement sur ce marché?

Le contexte de crise économique que traversent actuellement les marchés en croissance n'a pas pesé sur cette progression. L'année 2008 a été marquée par l'intégration des récentes acquisitions des magasins Artima (21 supermarchés ont été transformés et rebaptisés en quelques mois). Carrefour continue à conquérir des parts de marché en ouvrant quatre nouveaux hypermarchés en novembre 2008 dans les villes de Brasov, Sibiu, Braila, Buzau.
Carrefour Roumanie a privilégié la stratégie de développement en concentrant ses investissements sur les prix, le marketing, les outils commerciaux afin d'accroître l'attractivité de ses magasins et la satisfaction de ses clients, dans le seul but de gagner des parts de marché.

Selon Ubifrance, le groupe hollandais Spar représente le réseau le plus étendu du commerce de détail présent dans plus de 34 pays, sur 4 continents, avec la plupart des implantations réalisées en franchise. En Roumanie, la licence Spar est détenue par la société roumaine Spar SRL. Lors du lancement de l'implantation dans ce pays, un investissement initial de 20 000

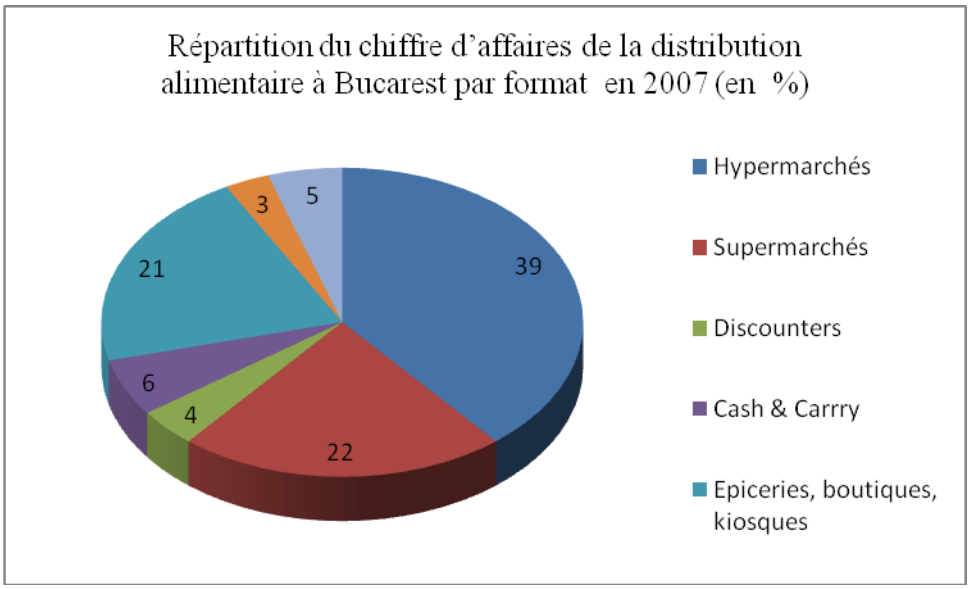
euros est effectué en 2005. Le groupe envisage d'ouvrir plus de 20 magasins à long terme. Cette stratégie d'expansion rapide sera complétée par d'autres magasins en vue d'obtenir un parc de 55 magasins et de conquérir ainsi des parts de marché.

Au sein du groupe allemand Rewe, orienté vers le commerce de détail et le tourisme, l'enseigne de supermarchés Billa (via International AG) située en Autriche a été implantée en Roumanie dès 1999. Le secteur des supermarchés Rewe International AG est présent en Europe centrale et de l'Est dans les pays suivants : la Bulgarie, la Croatie, la République Tchèque, la Slovaquie, la Roumanie, la Russie et l'Ukraine.

4. Le segment du discount

Au début de la grande distribution en Roumanie, le segment du discount n'est pas dominant. Les formats qui ont le plus de succès sont l'hypermarché et le supermarché. Cette réalité est illustrée par le graphique ci-dessous qui fait état de la répartition du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire selon le format.

Graphique nr. 15: La répartition du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire à Bucarest en 2007



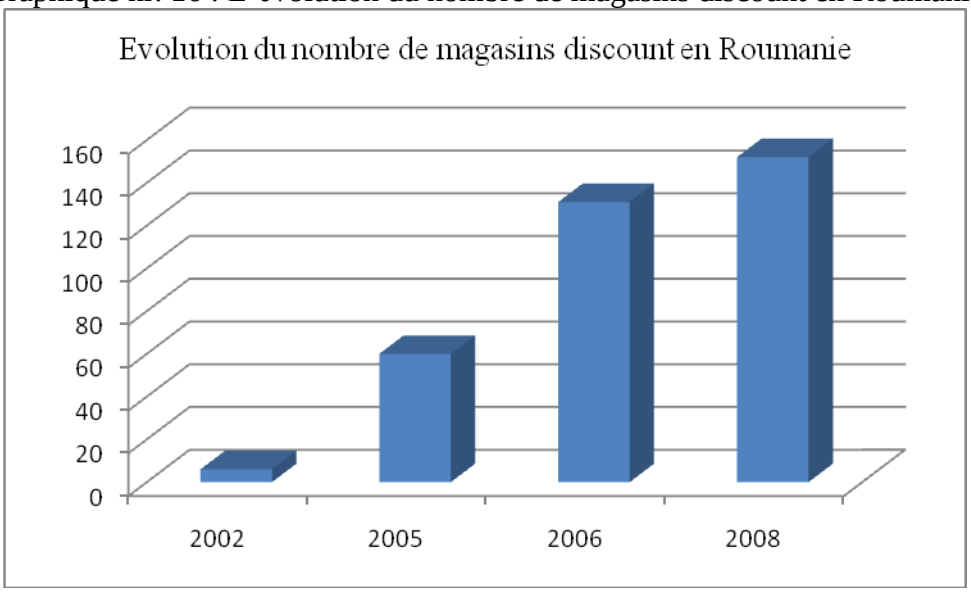
Source : Ubifrance ; Elena NASTASE, 2008

D'après les cabinets d'études GfK et IGD, en 2007, 5 % du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire en Roumanie est réalisé par le segment discount et cette part pourrait doubler en

2008 compte tenu des projets d'expansion des enseignes discount. Le taux de croissance des magasins discount a été estimé à 82 % pour 2007.

L'importance du secteur discount en Roumanie est concrétisée par l'augmentation considérable du nombre des points de vente à partir des années 2004, comme le montre le graphique ci-dessous.

Graphique nr. 16 : L'évolution du nombre de magasins discount en Roumanie



Source : Ubifrance ; Elena NASTASE, 2008

Les magasins discount ont marqué la dernière décennie. Le nombre de ces magasins a plus que doublé de 2005 à 2006. De plus, à partir de 2008, les possibilités de développement sur le secteur de l'hypermarché se réduisent, c'est pourquoi les acteurs discount ont de la place pour s'installer. De plus, la crise économique avec la baisse du pouvoir d'achat et de la consommation donne plus de légitimité aux ouvertures des points de vente de type discount avec leur stratégie orientée vers les bas prix.

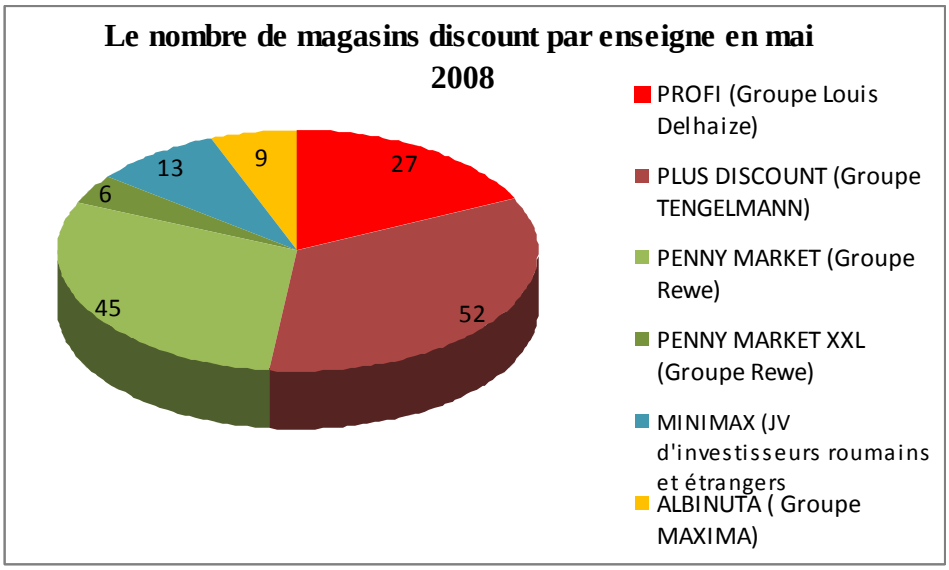
Pendant la période allant de 2004 à 2006, ce segment a généré un investissement d'environ 400 millions d'euros et a connu une croissance significative. En 2007, 70 points de vente sont ouverts dans ce secteur. Le potentiel était important pour l'implantation et le développement des magasins discount sur tout le territoire, d'autant plus que le secteur discount était peu exploité malgré le faible pouvoir d'achat des habitants.

Au début des implantations des enseignes discount, la surface moyenne de vente des magasins était de 1 000 m², ils avaient une gamme d'environ 600 à 1 000 produits dont un nombre

important était commercialisé sous marque propre. Mais avec l'arrivée d'autres groupes, ce potentiel diminue et on constate que la surface des magasins atteint en moyenne 600 m², ce qui représente environ la moitié de la surface initiale. Comme exemple, on peut citer les points de vente ouverts par le groupe Tengelmann sous l'enseigne Plus, entre 2005 et 2009. Ils ont en moyenne une surface de 1 300 m². Ceci prouve le potentiel dont disposent les magasins de petites dimensions. Après cette période, la surface des magasins diminue, elle atteint 600 m² en moyenne.

Le graphique ci-dessous présente les principaux groupes ayant investi dans l'ouverture des magasins discount en Roumanie, en mai 2008.

Graphique nr. 17 : Le nombre de magasins discount par enseigne en mai 2008



Source : Ubifrance ; Elena NASTASE, 2008

Le secteur du discount était représenté en 2008 par six enseignes provenant de plusieurs pays émetteurs présents en Roumanie : la Belgique, via l'enseigne PROFI, l'Allemagne, via les enseignes Plus Discount, Penny Market et Penny Market XXL et la Lituanie via l'enseigne Albinuta.

En 2008, le groupe allemand Tengelmann était le leader dans le secteur du discount. Il était présent en Roumanie via l'enseigne Plus Discount avec 52 magasins. Il envisageait d'investir 200 millions d'euros pour disposer d'un parc de 120 points vente discount, en 2010, dans les villes de plus de 20 000 habitants.

En effet, pour le groupe Tengelmann, les études de prospection en Roumanie ont débuté en 2003. Ainsi, avant novembre 2005, cette prospection a permis la mise un place d'un plan pays qui passe d'abord par l'implantation d'un parc logistique dans la ville de Ploiesti, située au

nord de la capitale, puis par l'ouverture de 11 points de vente, dont 3 à Bucarest. Cette politique annonce donc un plan pays qui comprend une expansion agressive. Cette stratégie contraste avec la période antérieure au cours de laquelle le groupe ouvrait un seul point de vente par an.

En 2005, lors de l'ouverture des premiers magasins, le directeur général du groupe Plus Roumanie s'exprimait dans la presse roumaine en ces termes : « Dans les 6 prochains mois, nous ouvrirons 15 autres unités, pour arriver, en 4 ans, à un total de 120 magasins en Roumanie »[25]. Le groupe prévoit en moyenne un investissement de 1,5 millions d'euros pour la construction et l'aménagement d'un seul magasin, sans inclure l'achat des marchandises. Les magasins proposent une gamme de produits de fabrication allemande, spécialement conçue pour le groupe et complétée par des produits roumains pour s'adapter à la demande du marché.

Cependant, le plan pays annoncé dès l'arrivée du groupe, avec une extension agressive, en moyenne 30 magasins par an, n'a pas été réalisé. En effet, en décembre 2009, le parc des magasins ne comprenait qu'une centaine de magasins.

Comment peut-on expliquer cet abandon de l'objectif initial ?

En réalité, la crise économique a affecté l'évolution du groupe Tengelmann à l'échelle européenne. Tout d'abord, fin 2007, le groupe fait sa première sortie du marché espagnol. Ses points de vente vont être rachetés par le groupe Carrefour. Ce dernier renforce sa position sur le marché espagnol avec l'acquisition des 247 magasins Plus.

Ensuite, en 2008, les difficultés ont déterminé le groupe à quitter des pays considérés matures du point de vue de la distribution moderne (Pologne, Portugal, Grèce). Il garde toutefois ses magasins en Autriche, en Bulgarie et en Roumanie. En novembre 2010, après une année de négociations, le groupe Tengelmann, décide de vendre ses actifs en Roumanie.

A la deuxième place, se situe un autre groupe allemand, Rewe, déjà présent sur le marché roumain dans le secteur des supermarchés, avec l'enseigne Billa. Dans le secteur discount, le groupe Rewe est présent par l'intermédiaire de ses deux enseignes Penny Market avec 45 magasins en janvier 2008 et Penny Market XXL avec 6 magasins en avril 2008.

---

[25] Source Internet : http://www.9am.ro/stiri-revista-presei/2005-09-08/o-noua-retea-de-magazine-intra-pe-piata.html

Une enseigne qui se remarque dans le secteur du discount, c'est l'enseigne Profi présente depuis 2001 en Roumanie. Elle fait partie du groupe franco-belge Louis Delhaize. A partir de 2003, ce groupe se lance aussi sur le secteur de l'hypermarché avec l'enseigne Cora. Cette entrée dans le pays, tout d'abord par des magasins discount, puis par des hypermarchés, contraste avec les stratégies des autres acteurs qui eux choisissent une entrée via l'hypermarché afin de gagner d'importantes parts de marché. L'enseigne Profi Rom Food est devenue la deuxième chaîne de magasins alimentaires de type discount en Roumanie.

L'enseigne Albinuta Shops est un réseau de 9 magasins de type discount ouverts à Bucarest par le groupe lituanien Maxima LT, avec un chiffre d'affaires en 2007 de 23 millions d'euros. En effet, le groupe lituanien Maxima LT a investi sur le marché des Pays Baltes, en Lituanie, Lettonie et Estonie mais aussi dans la région du sud-est de l'Europe en Bulgarie et Roumanie. Cette sortie du marché roumain du groupe Maxima LT s'explique par les pertes enregistrées par le groupe dès 2005. Les magasins qui n'étaient plus rentables auraient nécessité un lourd investissement pour leur modernisation et pour la poursuite de l'extension territoriale. Gintaras MARCINKEVICIUS, directeur exécutif du groupe Maxima LT, affirme : « Les magasins Albinuta n'apportaient pas des pertes à la compagnie, mais en Roumanie nous n'avons pas réussi à évoluer comme nous aurions souhaité. Comme conséquence, la décision d'une transaction a été facile à prendre ».

Minimax Discount constitue une autre enseigne de discount présente en 2008 parmi les acteurs mais qui a disparu en 2013.
Il s'agit de l'enseigne rachetée en août 2010 par l'homme d'affaires roumain Dinu PATRICIU, via la compagnie Mercadia qui détenait l'enseigne. Une nouvelle enseigne est prévue pour les magasins, Macro, à partir de l'été 2011. Le groupe Mercadia Holland BV met en place des points de vente ayant une surface de 300 à 900 m² ainsi que l'enseigne des magasins de proximité Mic.ro.

Le tableau ci-dessous présente les six principaux groupes ayant investi dans l'implantation des points de vente discount à Bucarest, au cours du premier trimestre 2008.

Tableau nr. 6 : Les principales sociétés présentes sur le segment du discount en 2008

Groupe	Enseigne	Nombre de points de vente (de janvier à avril 2008)
LOUIS DELHAIZE GROUP (Belgique)	PROFI	27
TENGELMANN (Allemagne)	PLUS DISCOUNT	52
REWE (Allemagne)	PENNY MARKET	45
REWE (Allemagne)	PENNY MARKET XXL	6
Joint Venture d'investisseurs roumains et étrangers	MINIMAX	13
MAXIMA LT (Lituanie)	ALBINUTA *	9

Source : Ubifrance ; Elena NASTASE, 2008
*En 2007, PROFI (LOUIS DELHAIZE GROUP) a acheté les points de vente ALBINUTA afin de faciliter son entrée dans la capitale

Conclusion

Cette analyse des changements sur le secteur de la grande distribution permet de constater une relative maturité du marché sur le secteur de l'hypermarché, format privilégié par les enseignes étrangères. Pendant plus de quinze années, le marché roumain a connu une extension rapide avec l'arrivée de la distribution moderne en Roumanie, en 1996.

Cette période se caractérise par l'extension rapide des hypermarchés de plus en plus grands, avec des investissements de plusieurs millions d'euros et l'arrivée de nouvelles enseignes. Mais lorsque la concurrence devient acerbe et que la crise économique affecte les ventes, on peut constater que le groupe Metro quitte le format des hypermarchés, avec la vente de 20 magasins. Il garde cependant quatre hypermarchés situés dans les villes de province (Arad, Oradea, Constanta, Suceava). Il s'agit de la première sortie notable du marché roumain en

raison d'une baisse du chiffre d'affaires en 2012 avec un montant de 709 millions d'euros, qui correspond au niveau le plus bas depuis l'entrée sur le marché en 2006. On peut constater qu'au bout de six ans d'existence, la première enseigne d'hypermarchés disparaît presque du marché roumain.

Aujourd'hui, le discount représente le segment du commerce de détail le plus dynamique sur le marché roumain. De nouveaux points de vente, y compris dans les petites villes, sont ouverts par les différentes enseignes présentes dans ce secteur. Les distributeurs d'Europe de l'Ouest, plus particulièrement les Allemands, dominent le marché des magasins discount. Les villes de petite et moyenne taille (de plus 15 000 habitants) attirent de plus en plus les enseignes discount qui jouent ainsi la carte de la proximité pour séduire les acheteurs.

DEUXIÈME PARTIE

L'IMPLANTATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN ROUMANIE
STRATÉGIES DES ACTEURS ÉTRANGERS

Introduction

L'équipement commercial de la périphérie bucarestoise constitue donc le sujet de cette deuxième partie, la grande distribution présente une répartition innovante de son appareil commercial différente de celle du centre-ville. Dans la périphérie, l'organisation concentrique autour d'un hypermarché, par exemple, est privilégiée.

Après la chute du régime, l'essor de la périphérie est évident bien que la « révolution commerciale » ne se soit produite que sur 18 ans. Les acteurs étrangers se sont donc intéressés à cet espace périphérique délaissé ou plutôt conservé pour la production agricole. L'intérêt du système communiste était justement de réduire l'extension territoriale de la capitale afin de préserver les terres agricoles, sachant que la capitale est située dans la plaine roumaine, au sud du pays. Ainsi, l'arrivée de la grande distribution a profondément modifié les entrées de la ville, la périphérie, notamment dans la partie nord de la ville. Cette localisation a déterminé une redistribution des zones commerciales au profit de la grande distribution tenue par les acteurs étrangers qui occupent une place importante dans les habitudes d'achat des Bucarestois. En effet, l'arrivée du commerce moderne a déterminé une grande partie de la population à délaisser le commerce traditionnel devenu obsolète. Toutefois, ce dernier a su prendre sa revanche, en modernisant ses points de vente, en négociant ses prix auprès des fournisseurs et en devenant un acteur important de la ville.

Bien que les acteurs étrangers s'attendent à une disparition rapide du petit commerce indépendant, en 2013 on peut parler d'une complémentarité entre le petit commerce et la grande surface. Le petit commerce est caractérisé par la proximité, la grande surface, par les prix bas et l'offre importante des produits. En effet, bien que la grande distribution soit située dans la continuité des quartiers dortoirs, les Bucarestois ne sont pas habitués à se rendre dans cet espace périphérique situé à l'opposé du centre-ville.

En raison de son implantation récente, la grande distribution se trouve dans une période d'instabilité. Son équilibre fragile mérite d'être analysé afin de connaître ses caractéristiques. En effet, après une première phase de concentration du commerce analogue au développement industriel de la période précédente, on assiste à une réduction des terrains disponibles pour la grande surface et à un durcissement de la concurrence entre les acteurs présents.

Les avantages de la « révolution commerciale » se concrétisent par l'aménagement du commerce moderne dans la capitale.

La création d'une périphérie formée par les points de vente de la grande distribution alimentaire et spécialisée se traduit donc sur le terrain par un appareil de distribution original, singulier qui a comme principale caractéristique son caractère incomplet. En effet, tout l'appareil commercial de la périphérie introduit une nouvelle fonction urbaine auparavant inexistante dans cet espace. Elle nécessite une économie des moyens qui s'explique par le groupement territorial de la grande surface afin de réaliser des économies d'échelle.

On assiste au plus grand boom des constructions commerciales jamais rencontré à Bucarest et en Roumanie, avec une rapidité hors du commun qui témoigne de l'agressivité des acteurs désireux de gagner vite des parts de marché avant que la concurrence ne s'installe. La couverture territoriale est déjà une réalité en Roumanie, elle induit une transformation très rapide de l'appareil commercial.

« *Non seulement le peuple vivait dans la terreur, mais il ne mangeait pas à sa faim* »[26].

Le roi Michel Ier de Roumanie[27]

CHAPITRE QUATRE : LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'IMPLANTATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN ROUMANIE

Dans la première partie nous avons tenté de réaliser une présentation de Bucarest et de sa région puis nous avons prsenté les différents segments du commerce moderne désormais présent à Bucarest. Dès queles grands cadres spatiaux et conceptuels ont été définis, nous pouvons nous nous sommes intéressés aux acteurs de cette « révolution commerciale » à Bucarest.

Mais, cela a nécessité, au préalable, une mise au point sur l'héritage de l'ancien système, le vide commercial existant à Bucarest après 1989. C'est pourquoi nous nous sommes attardés à présenter l'aménagement et l'organisation commerciale à Bucarest, la matérialisation du commerce moderne sur le terrain, sa contribution à l'extension de la ville, la périurbanisation et son rôle dans la création d'une nouvelle entité : la zone métropolitaine de Bucarest.

Il ne s'agit pas de mettre l'accent sur les nouvelles centralités périphériques, mais seulement d'analyser les stratégies de chaque groupe de la grande distribution présent à Bucarest. Dans un second temps, nous avons mis en évidence les zones porteuses de centralité.

---

[26] Revue Paris Match, le 4 janvier 1990, interview donnée par le roi Michel Ier de Roumanie quelques jours après la chute du communisme

[27] Le roi Michel Ier de Roumanie (regele Mihai I, en roumain) abdique le 30 décembre 1947 et quitte la Roumanie. En effet, après l'armistice signé en 1944 entre la Roumanie et l'URSS, un nouveau Gouvernement, conduit par Petru Groza est formé en 1945 et inclut des conseillers du Parti communiste russe afin d'instaurer le système communiste en Roumanie.

Le commerce moderne joue un rôle important dans la ville et il faudra le justifier. Cela nous conduit à faire l'inventaire des acteurs présents à analyser leur localisation dans l'espace périphérique.

Ce chapitre nous permet d'analyser l'implantation du commerce moderne en Roumanie, de connaître quels sont les principaux acteurs impliqués et surtout quelles sont leurs stratégies.
Ce commerce moderne se distingue par une implantation périphérique. C'est l'occasion pour nous de présenter les groupements commerciaux qui existent à la périphérie de la capitale et les nouvelles centralités qu'il induit. Cette notion de centralité n'est pas l'objectif de notre étude. Il s'agit de souligner l'existence de cette notion après avoir identifié les stratégies des acteurs.
Ce chapitre s'intéresse à un endroit de la ville qui ne faisait partie des études des géographes que par la présence de l'industrie délocalisée à l'extérieur de la ville. Nous allons voir comment le commerce s'organise dans cet endroit de la ville afin de réaliser les lieux de centralités.

Notre méthode consiste en une approche pratique sur le terrain de la grande distribution afin de mieux apercevoir les concentrations des commerces, suivie par une approche théorique afin de d'examiner les groupements présents sur le terrain.

I. Un lourd héritage : le vide commercial à Bucarest après 1989

Dans les quartiers d'habitat collectif, pendant la période allant de 1952 à 1980, l'objectif du commerce est d'assurer les produits de base nécessités par la concentration de la population logée dans des immeubles allant jusqu'à dix étages. Dans ces quartiers, il ne s'agit pas d'espaces commerciaux en rez-de-chaussée (les rez-de-chaussée commerciaux caractérisent les boulevards du centre, à l'exemple du boulevard I.C. BRATIANU), mais de « centres commerciaux » en site propre avec des locaux commerciaux prévus dès l'étape d'aménagement des nouveaux quartiers d'habitation qui devraient s'accompagner « des équipements commerciaux de première nécessité » (Alain METTON, 1980 : 233).

La construction intensive de logements sociaux avec l'aménagement d'« îlots résidentiels de 7-8 hectares » (Ioana IOSA, 2011 : 135) se concrétise par l'apparition d'industries nocives et de commerces au milieu des quartiers résidentiels. A Bucarest, « au moment de la disparition

de CEAUSESCU, la distribution ne se faisait que par des commerces étatiques de proximité ». (Marc BENOUN et Blaise DURAND-RÉVILLE, 2012: 114). En effet, malgré tous leurs défauts (magasins vides ou mal approvisionnés), ces « centres commerciaux » ont eu l'avantage d'exister. De plus, pour restreindre la superficie de la ville et donc celle des appartements, la politique nationale visait la suppression de toute cuisine privée remplacée par des cuisines d'Etat dont l'objectif était de nourrir toutes les familles. Ces cuisines étaient construites sous d'énormes dômes que les Roumains appelaient « Hunger circles » (Marc BENOUN et Blaise DURAND-RÉVILLE, 2012: 114), les « dômes de la faim ».

La planification centralisée et les projets de construction collective n'ont pas permis le développement d'autres formes d'équipements commerciaux pour les quartiers résidentiels on peut parler donc d'une « desserte commerciale ». La desserte des équipements commerciaux explique la faible densité commerciale : seule une partie du territoire pouvait satisfaire les besoins de consommation de la population. Rapporté à la population des quartiers, sur un territoire densément construit avec « 400 habitants/îlot résidentiel (*cvartal*) » (Ioana IOSA, 2011 : 136), cet équipement reste modeste.

Ce vide commercial dans la capitale roumaine, qui s'explique par un commerce groupé dans le territoire, dans les quartiers dortoirs ainsi que par la concentration des commerces en centre-ville, s'est accompagné de la carence en produits alimentaires de base pendant la dernière décennie du système communiste.

Comme dans les années 1950 et 1960 en France, « ce fut *l'époque du commerce dit "concerté" ou "planifié"* » (Alain METTON, 1980 : 233). Il était prévu d'aménager des locaux commerciaux en rez-de-chaussée ou en site propre afin de fournir des produits déterminés de telle façon que les besoins les plus élémentaires de la population résidente soient satisfaits.

En même temps, le régime communiste a considéré la nécessité d'équiper le territoire central d'un réseau commercial ressemblant aux grands magasins français afin de desservir toute la population. Cette évolution de l'aménagement commercial pendant le système communiste sera analysée dans la deuxième partie de ce mémoire de thèse.

Dans la capitale, tout ce réseau commercial hérité après la chute du régime va constituer l'armature commerciale principale pendant presque une décennie avant l'arrivée des acteurs

étrangers qui vont introduire le commerce moderne. Ce réseau commercial a d'abord été mis à profit par les commerçants roumains indépendants, il a ensuite intéressé les acteurs étrangers.

Avant les années 1989, avec un commerce « traditionnel » à caractère exclusif, la périphérie présentait un potentiel à exploiter par la grande distribution. Le régime communiste a souhaité limiter le développement spatial de la capitale, c'est pourquoi on trouve des terrains disponibles à la périphérie de la ville. Les différents investisseurs ont mis à profit ce potentiel ce qui a entraîné une désorganisation de l'offre commerciale. La conséquence a été un appareil de distribution soit trop dense sur certaines artères soit trop isolé.

1. Les transformations dans la structure de la distribution

D'importantes modifications d'ordre structurel sont apparues dans le paysage commercial de la capitale avec le développement de nouvelles structures logistiques adaptées aux demandes actuelles du marché. En effet, les grands réseaux de distribution sont arrivés sur le marché roumain. Ils se sont implantés et ont développé de nouvelles techniques de marketing. Après un quart de siècle de renouvellements, la distribution de détail est pratiquement entièrement privée.

Face à ces transformations, on peut se poser les questions suivantes : Qu'en est-il du développement commercial de la capitale après la chute du régime communiste ? Quels sont les changements intervenus dans ce domaine d'activité ?

A partir de 1990, les transformations radicales ont eu comme conséquence la privatisation du secteur. Ainsi, le secteur des ventes de détail est pratiquement devenu privé et le nombre d'unités de vente s'est considérablement accru, il a doublé en dix ans. Il s'agit surtout de petites unités de vente (boutique ou kiosque qui représentent la majorité des points de vente.

Image nr. 3 : Le kiosque installé sur le trottoir à Bucarest

Cliché Elena NASTASE, 2013

Dans l'image ci-dessous, on peut observer un kiosque vendant des bretzels installé en plein centre de la capitale sur l'un des axes les plus fréquentés. Il est situé sur le boulevard I.C. BRATIANU qui fait la liaison entre la Place Unirea et la Place de l'Université. Il propose derrière la vitrine-comptoir des produits chauds cuits dans des fourneaux sur place.

Le boulevard MAGHERU qui prolonge le boulevard I.C. BRATIANU de la Place de l'Université jusqu'à la Place Romana, présente 12 boutiques vendant des bretzels.

La vente des bretzels à Bucarest connaît un grand succès en 2014. Selon l'article en ligne publié par Business Magasin[28], le bretzel est l'un des produits alimentaires les plus vendus pendant la crise économique, à un prix modique d'environ 25 centimes. Il existe à Bucarest 480 boutiques vendant des bretzels. Ces boutiques représentent 10 % du total national des commerces vendant des bretzels en Roumanie. Leur succès s'explique car il s'agit d'un commerce de transit.

Au sein de la Chambre de commerce et d'industrie de Bucarest, le Groupe de travail permanent nommé « Stratégie, partenariat, éthique et médiation », affirme dans une étude interne : « C'est à partir de 1993 que le commerce de détail roumain a été fortement influencé par l'apparition des chaînes de supermarchés détenues par les acteurs étrangers. Ces

[28] Source Internet, Business Magasins : http://www.businessmagazin.ro/cover-story/cel-mai-vandut-produs-al-crizei-nu-duce-lipsa-de-clienti-si-aduce-marje-de-profit-de-25-12941555

supermarchés font partie des éléments qui ont influencé la réduction de 6% du nombre de kiosques et de magasins de type mixte, pendant la période 1999 à 2001 »[29].

En réalité, le commerce indépendant a une attractivité modeste en raison de l'insuffisance qualitative et quantitative de la nature de l'offre. Une fois de plus, seulement une zone limitée de la ville est desservie avec une aire de chalandise très réduite et des zones restant toujours vides. En raison de son manque d'expérience et de sa jeunesse, ce nouveau commerce se montrait incapable d'évoluer vers une forme hiérarchisée, sans avoir la possibilité de desservir tous les besoins de la population.

Ce commerce indépendant, peut-être trop jeune et sans beaucoup d'expérience pour faire face au savoir-faire des distributeurs étrangers, n'a pas eu les mêmes chances de réussite que ces derniers. Ainsi, la volonté du gouvernement de réduire le nombre de kiosques encombrants dans l'espace public s'est traduite sur le terrain par un licenciement forcé d'un grand nombre de salariés. En effet, les kiosques alimentaires ont tout simplement été démolis en raison du non-respect des conditions légales pour développer leur activité.
A props de cette situation, les représentants de la Chambre de Commerce de Bucarest affirment : « Les autorités ont dit qu'elles ont fait le ménage ; il n'est pas difficile de nettoyer. Plus difficile, mais aussi plus intelligent, aurait été d'aider les commerçants à se moderniser [….] n'importe quel programme graduel, même inefficace, aurait été meilleur que cette intervention brutale de liquidation »[30].

2. L'aménagement et organisation commerciale à Bucarest

L'implantation des commerces étrangers a une incidence sur l'évolution de la structure commerciale à Bucarest.
Ainsi, durant ces dernières années, on assiste à un développement pavillonnaire profitant du vide commercial en périphérie de la ville. Dans les régions périphériques, les investisseurs étrangers ont cherché à s'implanter tout au long des artères routières desservant la capitale.

[29] Document interne CCI de Bucarest : « L'impact de l'implantation de la grande distribution transnationale sur les petits commerçants de Bucarest », Chambre de Commerce et d'Industrie de Bucarest, Bucarest, 2006
[30] *Ibid*

Des régions pavillonnaires ont été créées autour des quartiers dortoirs, surtout au nord de la ville. Le sud, avec une population à fort caractère ouvrier, n'a pas été considéré assez attractif, en raison d'un modeste potentiel de dépenses. Néanmoins, la desserte commerciale dans les communes environnantes du sud de la capitale à caractère agraire entraîne la convergence du potentiel d'achat vers Bucarest qui succède à la migration pour le travail.

On peut donc délimiter plusieurs étapes dans l'aménagement du commerce dans la capitale.

Tout d'abord, la période allant de 1990 à 2000, qu'on peut appeler celle des petits commerçants, correspond à la fin du monopole du commerce d'Etat et à l'apparition de l'initiative et de l'investissement individuels. C'est une phase de mutations. Pendant cette période, on assiste à la continuité du commerce dans les « centres commerciaux » communistes qui ont accompagné l'équipement commercial des quartiers dortoirs.

On est donc dans un contexte de mise en place d'une première génération de commerces d'alimentation générale sans spécificité qui ont connu la concurrence du commerce moderne dix ans plus tard. Cette concurrence a été subie de plein fouet par les petits commerçants car ces derniers ont payé le prix : soit par une modernisation de leurs commerces, soit par l'introduction du libre-service, soit par la fermeture de leurs commerces à défaut de clients.

La concurrence des grands groupes a déterminé la disparition des magasins de proximité situés le long des grands boulevards, éparpillés à travers le territoire. Toutefois, se sont maintenus tous ceux qui se sont groupés autour des marchés agro-alimenataires, investissant les anciens « centres commerciaux » dans les quartiers dortoirs. Ces magasins se sont spécialisés dans un commerce à prédominance alimentaire ou se sont orientés vers la recherche de nouveaux produits afin d'attirer leur clientèle.

Ce sont essentiellement des commerces de petite surface rassemblés dans les anciennes boutiques communistes constituant donc un groupement totalement distinct de celui des galeries commerciales ou des centres commerciaux.

De manière générale, l'activité marchande de ces groupements commerciaux à l'échelle des quartiers n'a pas été entamée grâce aux efforts des élus pour maintenir les équipements commerciaux via des actions d'aménagement et de rénovation publique. Il s'agit d'une initiative individuelle sans l'intervention des autorités publiques.

Ensuite, la période allant de 2000 à 2010, qu'on peut appeler la période de la grande distribution, est caractérisée par une diffusion récente et généralisée. Durant cette deuxième période d'évolution commerciale les groupes étrangers commencent à s'intéresser à ce pays. A la tête de ces pays, se trouvent les entreprises françaises. Une nouvelle réalité territoriale s'impose donc à Bucarest avec l'arrivée de la grande distribution qui introduit une centralité périphérique caractérisée par la création de pôles commerciaux en périphérie. Nous avons cherché à savoir quelles sont leur structure et leurs caractéristiques.

La fin de cette étape de la grande distribution a été suivie par l'arrivée sur ce marché des promoteurs de centres commerciaux, des promoteurs de plus en plus présents sur le marché de l'Europe de l'Est mais pas seulement. Une fois de plus, ces acteurs puissants arrivent avec un pouvoir financier et imposent des nouveaux centres commerciaux mieux aboutis du point de vue architectural.

Cette période correspond à une phase de croissance économique avec l'apparition d'équipements commerciaux allant de l'hypermarché périphérique au supermarché de quartier et aux grands centres commerciaux. Même s'il y a eu des précurseurs pour la distribution moderne avec les acteurs libanais dans les années 1992, les acteurs français sont ceux qui ont introduit le concept de l'hypermarché, à Bucarest. La grande distribution s'est développée à partir des années 2001 et s'est intensifiée en 2007 avec un maximum d'implantations commerciales pendant cette année-là.

A défaut de lois restrictives en matière d'urbanisme commercial, c'est uniquement la crise économique qui a contribué à ralentir l'apparition des nouveaux équipements périphériques, à partir de 2008. S'exprimant au sujet de la Roumanie, les auteurs du livre « Commerce et distribution. Les Chemins de la distribution », affirment : « Le développement des chaînes a été quelque peu freiné par la lente évolution du pouvoir d'achat » (Marc BENOUN et Blaise DURAND-RÉVILLE, 2012 : 114).

Après la chute du communisme, le commerce était adapté à l'évolution urbaine avec un monde commerçant structuré le long des grands axes de la ville ou avec une armature commerciale calquée sur l'ancienne organisation spatiale, celle du centre des quartiers.
Les mutations actuelles se placent sur un tout autre plan avec un nouveau lotissement à l'extérieur des quartiers, non plus à l'intérieur. On assiste à un développement commercial effréné et anarchique sans précédent, avec l'apparition de nouveaux centres commerciaux.

On se trouve donc face à une offre commerciale de détail qui ne peut pas être comparée au commerce préexistant et dont on verra les caractéristiques dans cette première partie de la thèse.

Ainsi, de nombreux distributeurs étrangers sont installés sur le territoire : les Allemands et les Autrichiens avec les enseignes Rewe, Tengelmann, Lidl, Spar, Billa, Selgros et Metro en Cash&Carry, les Belges Louis Delhaize et Delhaize le Lion. Les Français sont aussi présents avec Carrefour, Auchan, et des spécialistes comme Decathlon. De plus, « des chaînes locales de marchandises générales comme Diverta couvrent maintenant le territoire » (Marc BENOUN et Blaise DURAND-RÉVILLE, 2012: 114).

Cette étape se caractérise par une certaine complémentarité entre la grande surface alimentaire et le commerce traditionnel et aussi par une difficile adéquation entre l'offre alimentaire traditionnelle et moderne. Cette situation remet en cause la pérennité de l'offre traditionnelle qui n'a plus de marges de développement sur le territoire.

En 2006, le groupe « Stratégie, Partenariat, Ethique et Médiation » a affirmait que : « L'Etat est absent, ces derniers 14 ans, dans le développement du réseau commercial, même s'il faut comprendre qu'il n'existe pas de développement sans une planification alors que l'Etat devrait tracer les principales coordonnées du développement du commerce intérieur »[31].

On constate donc un manque de structuration urbaine avec un éclatement de l'offre commerciale en absence d'un schéma de développement commercial de la capitale.

Enfin, arrive la période allant de 2010 à aujourd'hui, qu'on peut appeler celle du commerce de proximité. Elle est caractérisée par un retour du commerce en centre-ville. Les commerces des nouveaux centres commerciaux sont ainsi concurrencés. Toutefois, en 2013, la part du commerce non-alimentaire n'est pas ecore significative pour le centre-ville. Ce commerce est traité au chapitre portant sur le commerce du centre historique.

Une fois que les équipements commerciaux en périphérie ont atteint une certaine maturité on peut parler d'une troisième phase de développement. Les acteurs poursuivent leur développement et ce sont maintenant les zones centrales qui sont concernées par le commerce

[31] Document interne CCI de Bucarest : « L'impact de l'implantation de la grande distribution transnationale sur les petits commerçants de Bucarest », Chambre de Commerce et d'Industrie de Bucarest, Bucarest, 2006

moderne. A cela s'ajoutent les mutations démographiques et les changemnts concernant la clientèle avec une redéfinition des rapports de proximité.

2.1. L'exemple de politique d'urbanisme dans le secteur 1 de la capitale : nouveau quartier commercial et résidentiel

Suite au découpage administratif en six secteurs, on a pu constater une inégalité concernant la surface de deux secteurs. Si les secteurs 2,3, 4 et 5 occupent chacun une surface comprise entre 30 et 34 km², ce qui représente respectivement 13 et 14 % de la surface totale de la capitale, la surface du secteur 6 augmente jusqu'à 38 km², soit 16% de la surface totale. Le plus étendu c'est le Secteur 1, qui a une surface de 70 km², soit 30 % de la surface totale de 238 km² de la capitale. Ce dernier secteur correspond à la partie nord-est de la ville. C'est un secteur très étendu en raison de la présence des sites naturels tels que les lacs Herastrau et Floreasca (sur la rivière Colentina), le parc Herastrau ainsi que la forêt Banasa. Selon les chercheurs de la faculté de géographie de l'Université de Bucarest, « le potentiel de la zone a été valorisé de manière rapide par les investisseurs et les développeurs immobiliers » (Mirela NAE, 2009 : 78) dans les domaines résidentiels, de bureaux ou commerciaux. Selon Mirela NAE, « l'année 2004 a marqué l'étape pour relancer de nouveaux ensembles résidentiels tout d'abord à Baneasa et en dehors de la ville, [à] Pipera-Tunari » (Mirela Mariana NAE, 2009: 79), au nord-est de Bucarest.

La possibilité foncière du secteur 1 de la capitale (70 km²) a permis la création « ex-nihilo », suite à un investissement privé, du nouveau quartier Baneasa, intégré dans le secteur 1, soit « le plus grand projet de développement urbain »[32]. Le projet est situé sur le principal axe de transport qui dessert la capitale : la route nationale DN1.

On est donc face à un investissement privé, il ne s'agit donc pas d'un schéma d'aménagement du territoire et d'urbanisme mis en place par les autorités publiques roumaines.

Cette stratégie rappelle les projets d'urbanisme des villes nouvelles aux Etats-Unis. Au sujet de ces dernières, Pierre MERLIN affirme : « Dans le contexte général de la faiblesse des

[32]Source : le site internet du projet Baneasa : http://www.baneasa.ro/ro/baneasa-rezidential

organismes publics d'urbanisme, le rôle de l'initiative privée ne peut pas être secondaire » (Pierre MERLIN, 1969 : 163).

Mais ce nouveau projet de développement urbain, le seul de cette ampleur à Bucarest, va de pair avec la nécessité d'être accompagné d'un réseau d'équipements différents de celui des anciens quartiers communistes. Les ambitions sont si grandes que les promoteurs ont prévu des opérations importantes pour réaliser l'un des plus grands projets de développement urbain actuel, un projet de type « greenfield » roumain. Le promoteur, Baneasa Developpement, a commencé les études d'aménagement du terrain à partir des années 2000 et la construction a démarré en 2005. Bien que des actes de corruption concernant l'acquisition du terrain aient altéré le projet, la date de fin des travaux était prévue en 2015.

En 2007, le projet était présenté dans la presse roumaine comme « le plus grand développement immobilier dans le sud-est de l'Europe », avec un investissement de 1,2 milliards d'euros pour une période de dix ans.

Ainsi, la surface de 221 ha, soit 1% de la surface de la capitale, est censée accueillir plus d'un million de m² d'espaces à destination commerciale, résidentielle et de bureaux. En ce qui concerne la stratégie appliquée par les acteurs, le projet a débuté par les travaux de la zone commerciale, en parallèle avec la construction des centres commerciaux dans la capitale. Il s'agit du projet de mall intitulé Baneasa Shopping City, ouvert en 2008 et proche d'une partie de la zone résidentielle ainsi que de la zone destinée aux bureaux et au parc d'affaires. Le développement de la zone commerciale a donné naissance à un véritable parc commercial dans la zone. Les parcs commerciaux sont situés le long des routes afin d'être bien desservis. Ils ont su profiter des terrains moins chers extra muros où les marchandises arrivent plus facilement.

L'objectif est de faire émerger un centre urbain plurifonctionnel doté de bureaux, d'administrations et d'équipements dans un ensemble bien desservi par une infrastructure de transports.

Ces nouveaux quartiers (Baneasa, Pipera-Tunari) prolongent la capitale vers le nord, au détriment du sud car les possibilités d'extension sont liées à l'infrastructure. Le nord de la capitale est très attractif et les opérations d'aménagement du territoire sont mieux groupées par l'initiative des investisseurs privés alors que le sud est moins attractif car il est confronté à

un début du processus de « rurbanisation » (urbanisation désordonnée du milieu rural aux alentours des grandes agglomérations).

De manière générale, l'extension des villes est liée à la présence des routes, c'est pourquoi s'agissant du nord de la capitale, des projets d'infrastructure sont attendus, suivant l'implantation des nouveaux quartiers. Selon Jacqueline BEAUJEU-GARNIER et Georges CHABOT, l'accroissement des villes « dépend aussi des moyens de transport que les diverses classes sociales ont à leur disposition » (Jacqueline BEAUJEU-GARNIER et Georges CHABOT, 1970 : 220).

L'automobile permet d'arriver de plus loin encore, de ces espaces résidentiels hors de la ville où les habitants ont trouvé des conditions de vie plus agréables, malgré le prix à payer. L'automobile accroît la vitesse et peut être complétée par le système de parkings souterrains nouvellement ouverts à Bucarest.

2.2. Les zones d'activités commerciales dans la périphérie de la capitale roumaine

Au cours des 23 dernières années, face au fort développement du commerce en périphérie de la capitale, qui connaît un aménagement centrifuge, des réalités s'imposent sur le terrain justifiant une analyse détaillée de ces groupements commerciaux. On assiste donc à des mutations commerciales dans la périphérie bucarestoise.

Au cours de la dernière décennie, la prolifération des lotissements d'habitation et des lotissements commerciaux en périphérie de la ville est un phénomène spécifique aux villes roumaines et plus particulièrement à Bucarest qui attire plus de la moitié des investissements. Cette réalité témoigne non seulement du dynamisme contemporain caractérisant l'activité commerciale, mais surtout d'une politique urbaine insatisfaisante. Devant cette réalité, les autorités s'interrogent sur la nécessité de maîtriser ce développement chaotique, de contrôler plus étroitement les nouvelles demandes d'ouverture, surtout en ce qui concerne les surfaces autorisées en envisageant de réduire le seuil approuvé voire en introduisant une taxe locale pour les grandes surfaces.

Deux éléments ont déterminé le développement actuel du commerce à Bucarest. Le développement de l'activité commerciale roumaine témoigne non seulement de la nécessité

économique et de la politique nationale d'aménagement du territoire, mais aussi de la demande des consommateurs et de l'évolution de leurs demandes.

Face au développement chaotique, la crise économique a entraîné un infléchissement des tendances ou du moins une stabilisation des surfaces commerciales ouvertes, au détriment de nouveaux lotissements commerciaux souhaités par les promoteurs. Dans la grande majorité des cas, ces nouveaux équipements commerciaux sont groupés dans le territoire et ne participent pas à la structuration de nouvelles zones résidentielles, sauf la Zone Commerciale Baneasa où les équipements commerciaux jouent un rôle important. Cependant, dans leur grande majorité ces équipements déstructurent l'espace urbain.

Ce phénomène est identique à celui qui a eu lieu en France après les années 1965. A propos de cette réalité, en 1990, les membres du colloque de Limoges ont déclaré : « Si le développement des lotissements répond à des besoins de la distribution, leur développement anarchique correspond surtout à des coûts spéculatifs d'acteurs indifférents aux sursaturations d'équipements commerciaux qu'ils provoquent dans certaines banlieues […] et à la défiguration du paysage urbain et rural des portes de ville. » (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 281). On peut désormais parler de zones d'activités commerciales dans lesquelles le taux d'équipement commercial est donné par l'augmentation des espaces commerciaux spécialisés et non-alimentaires, comme les magasins vendant des outils de bricolage, des matériaux de construction, des meubles.

Les grandes villes ont été les lieux privilégiés d'implantation des grandes surfaces car c'est à ce niveau que se concentrent le plus grand nombre d'hypermarchés et de supermarchés pour chaque enseigne de la grande distribution, soit des magasins dont la surface dépasse 1 000 m².

L'étude de la logique des implantations commerciales en Roumanie nous permet d'affirmer qu'il s'agit d'un développement qui n'a pas tenu compte du nombre d'habitants des villes car les implantations concernent même les petites villes de province.
Cela concerne la stratégie de tous les acteurs présents sur le marché.

Ce suréquipement commercial périphérique est de nature à alerter les élus qui devraient prendre les mesures nécessaires afin de ne pas laisser uniquement les promoteurs décider librement de leur installation ainsi que de l'étendue de leur surface. A ce jour, seulement deux lois ont été promulguées, sans poser des règles précises concernant ce développement

galopant. Cela n'a pas suffit à dissuader les promoteurs commerciaux de continuer leur œuvre de construction.

De la même manière, l'implantation de la grande distribution, notamment des hypermarchés, s'est réalisée en parallèle avec les commerces vendant des outils de bricolage ou des matériaux de construction. Au-delà de la grande distribution, ce sont les moyennes et grandes surfaces spécialisées (Ikea) qui se sont implantées aux portes de la ville. Elles complètent ainsi le paysage commercial en le modifiant et en l'agrandissant. On assiste aussi à une diversification et à un développement considérable du commerce non-alimentaire à partir de l'installation de la grande distribution, avec le plus souvent un hypermarché périphérique et ses galeries marchandes intégrées. Ce sont ces grands ensembles commerciaux qui structurent les nouveaux types d'équipements commerciaux auxquels s'est ajoutée, plus récemment, la multiplication des centres commerciaux dans toute la ville. Ces derniers ont su profiter des emplacements offerts par la destruction des anciennes usines désaffectées.

Ce n'est qu'à partir des années 2008, avec l'apparition de nouveaux types d'équipements commerciaux, donnés par un commerce spécialisé, non-alimentaire, qu'on peut parler d'un « effet structurant et urbanisant des pôles commerciaux périphériques » (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 265).

Avec l'attention particulière dont bénéficieront la capitale et sa zone environnante lors de la réalisation de la zone métropolitaine, on espère que la municipalité va mettre en place une politique globale de gestion de l'espace urbain et rural et qu'elle s'intéressera à son organisation. Lors de la réalisation de nouveaux lotissements périphériques commerciaux ou d'habitation, l'Etat a le devoir de tenter de sensibiliser la population au problème de l'aménagement raisonné du territoire.

Cet exemple est caractéristique pour le nouveau centre commercial Baneasa, apparu ces dernières années au nord de la capitale où un équipement commercial est venu compléter un immobilier résidentiel. La municipalité doit donc relever un double défi : résoudre les problèmes d'urbanisme et ensuite ceux de l'urbanisme commercial.

D'une manière générale, plus de la moitié des enseignes, regroupées dans ce qu'on appelle aujourd'hui le centre commercial Baneasa, visent les matériaux de construction. Ces grandes surfaces très spécialisées sont apparues en raison d'une forte demande des Bucarestois souhaitant réaliser des travaux de réaménagement de leur intérieur voire construire de

nouvelles demeures. La demande a donc augmenté et des consommations nouvelles sont apparues, telles que les activités sportives entraînant l'apparition des commerces spécialisés, comme l'enseigne Decathlon. Le terrain disponible à moindre coût explique que la surface nécessaire pour exposer ses meubles n'est pas une difficulté. Il en est ainsi pour le magasin Ikea.

En périphérie de la ville et en centre-ville, on trouve donc différents types de commerces qui se complètent. On peut désormais parler d'une complémentarité entre les deux espaces de la ville : le premier dominé par un commerce alimentaire et non-alimentaire, le second, par un commerce de loisirs. Ces espaces attirent une clientèle plus large vers certains endroits rendus plus attractifs. Ils contribuent à réaliser une hiérarchie des zones commerciales dont ils renforcent le prestige et la puissance. Plus encore, la différenciation entre les enseignes se fait de plus en plus en fonction de la qualité des services proposés avec un partage de la clientèle, non par une concurrence au niveau des prix.

2.3. Des équipements commerciaux de plus en plus consommateurs d'espace

De nos jours, on assiste à un étalement des constructions en tout genre (grandes surfaces, habitations, entrepôts) qui se sont intensifiées et répandues autour de la capitale sans une réelle maîtrise de l'espace. Leur localisation périphérique, surtout dans la partie nord de la ville mieux desservie par les axes de circulation, les rend davantage attractives.

Dans la plupart des cas, un lotissement de moyennes et grandes surfaces spécialisées est groupé dans le territoire créant à lui seul un ensemble, avec des bâtiments sommaires, étalés et disposés autour d'un parking. Ces lotissements ont plutôt l'aspect d'entrepôts, excepté le Centre commercial Baneasa qui lui a un aspect plus soigné, avec une conception architecturale et surtout de grandes enseignes internationales (Ikea, Carrefour). Les enseignes doivent être bien visibles, aux couleurs variées afin d'être facilement repérables et accessibles par la clientèle urbaine et rurale. La localisation sur les axes principaux de la ville et aux portes de la ville influence la « commodité de fréquentation des moyennes et grandes surfaces spécialisées par les clients motorisés ». (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 272). Dans le cas du centre commercial Baneasa, les lotissements commerciaux sont juxtaposés à la grande surface du centre commercial (Baneasa Shopping Center) et à la grande distribution (l'hypermarché Carrefour) dans le but de profiter de leur clientèle et d'être ainsi plus

attractifs. Leur implantation s'est faite dans un terrain vague, situé près de l'aéroport international Baneasa, dans des champs contigus, le long de la route nationale DN1. A cela, s'ajoute la stratégie du groupe Carrefour d'ouvrir à lui seul un centre commercial contenant un hypermarché, sa galerie commerciale et le parking (pavillonnaire commercial).

D'une manière générale, les lotissements périphériques sont « la forme commerciale la plus consommatrice d'espace qui ait jamais existé » (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 273). Lors de la construction d'un lotissement, il est nécessaire d'aménager plusieurs hectares de champs car la surface de vente exploitable doit être complétée non seulement par celle d'un dépôt mais aussi par les aires de stationnement qui consomment, dans la plupart du temps, plus de terrain que le bâti.

Cette ouverture sous la forme pavillonnaire a été préférée par le groupe Carrefour non seulement pour le nord de la ville, mais aussi pour les autres points de vente, excepté le magasin Carrefour Unirea.

Dans tous les cas, les emplacements sont choisis par les promoteurs en raison du prix du m² qui coûte moins cher en périphérie. Le choix du parking à ciel ouvert est le plus répandu à l'heure actuelle à Bucarest où il n'y a que très peu de parkings souterrains. Il en est ainsi du parking souterrain du centre commercial Sun Plaza, au sud de la ville, et du nouveau parking souterrain de la Place de l'Université situé en plein cœur de la ville.

Il y a donc une exigence spatiale en fonction de la zone d'implantation. Si les formes historiques d'équipement commercial, ouvertes en centre-ville (les magasins Victoria, Unirea, Bucuresti, Cocor, Bucur Obor) ont été plutôt aménagées sur la verticale, avec plusieurs étages de locaux commerciaux ou de logements (le magasin Bucur Obor), les formes récentes d'équipement commercial, qui ont privilégié le lotissement commercial spécialisé, sont aménagées à l'horizontale, elles occupent donc une grande partie du sol urbain. Dans le but d'être plus attractifs, les parkings à ciel ouvert sont accompagnés d'un espace vert, ils vont donc devenir indirectement des espaces non productifs.

Il n'y a pas à l'heure actuelle une terminologie pour parler de ces espaces commerciaux ouverts en périphérie de la capitale. Le plus souvent on les associe, soit au centre commercial (exemple le centre commercial Baneasa), soit à l'hypermarché présent dans la zone. Pendant cette dernière décennie, leur mode d'insertion dans le terrain et leur développement n'a pas suscité d'interrogations quant à leur existence.

Afin d'adapter la terminologie, on va utiliser le terme de lotissement commercial qui « n'est ni une expression juridique, ni une appellation administrative, ni un concept d'urbanisme commercial comme les "centres commerciaux ". Pourtant il correspond à un phénomène ayant une identité réelle commercialement et spatialement parlant. » (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 274). On peut aussi les appeler, zones d'activités commerciales (ZAC), ou parcs d'activités commerciales, zones de l'hypermarché Carrefour, ou commerces de la zone industrielle.

Ces lotissements regroupent moins d'une dizaine de magasins, mais rien n'interdit à l'heure actuelle leur extension spatiale, avec l'implantation de nouveaux magasins qui cherchent à saisir les opportunités foncières. Ces enseignes tirent leur force concurrentielle de cette agglomération de magasins et de la logique qui a présidé à leur organisation, avec la juxtaposition de plusieurs enseignes partenaires ou volontaires afin de tirer profit d'un effet de polarité. Après l'implantation de la grande distribution alimentaire, d'autres formes d'équipements commerciaux spécialisés ont connu un succès en raison de la demande croissante des matériaux de construction ou de bricolage.

De manière générale, lors de la décision d'implantation de grands groupes commerciaux, les impératifs sont les mêmes : « emplacements assez vastes, aisément accessibles et attractifs, et pas trop chers». (Actes du Colloque de Limoges 1990 : 275).

Le développement de la polarité commerciale caractérisant le groupe Carrefour qui a ouvert dans la partie sud de la ville des points de vente avec une galerie marchande intégrée ne s'inscrit pas dans une stratégie de restructuration l'espace urbain car leur implantation est en dehors des espaces bâtis.

Dans leur article intitulé « Les zones d'activités commerciales périphériques et le commerce de centre-ville », les chercheurs Annie DELOBEZ et René PERON considèrent que : « C'est en général dans le cadre d'opérations maîtrisées que l'on voit se diversifier la gamme des activités de détail représentées, apparaître des spécialisations "high tech", des activités de loisirs (…) » (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 276). Une telle complexité d'activités prouve le savoir-faire des acteurs étrangers implantés sur le marché bucarestois.

2.4. Vers une nouvelle répartition spatiale des pôles commerciaux

Vouloir faire une synthèse des nouvelles formes d'équipements commerciaux ouverts ces dernières années et en pleine extension nous a paru nécessaire afin de mieux connaître la situation du terrain.

A l'heure actuelle, on peut affirmer qu'une concurrence entre la périphérie et le centre-ville s'est instaurée. Tout d'abord, le développement du commerce avec l'apparition de nouveaux centres commerciaux qui ont changé l'armature commerciale de la capitale a entraîné des transformations fondamentales avec des conséquences pour le futur. Ensuite, le développement des pôles commerciaux à l'extérieur de la ville offre une large gamme de commerces spécialisés.

S'agit-il d'un rééquilibrage de l'offre commerciale de la capitale, d'une offre commerciale complétée par le nouveau commerce et donc d'une maîtrise dans la répartition des surfaces de vente dans la capitale ? Peut-on parler d'un basculement de l'offre commerciale dans la périphérie de la ville au détriment d'un commerce jusqu'à maintenant réalisé en centre-ville ?

La périphérie dont la fonction était essentiellement résidentielle à l'époque communiste a aujourd'hui un profil mixte : commercial et résidentiel.

Le basculement de l'offre commerciale en périphérie de la ville se fait depuis 2001. Depuis lors, on assiste à un « début de dépérissement de la fonction commerciale centrale et perte de polarité de la ville centre ». » (Actes du Colloque de Limoges, 1990 : 279).

L'addition des m² ne suffit pas pour exprimer l'importance de l'activité commerciale à l'échelle de la ville et surtout son importance dans la création d'emplois. Même si nous ne disposons pas des chiffres d'affaires, du nombre d'emplois créés par la grande distribution, ou du volume de la clientèle attirée, de la zone de chalandise de chaque enseigne, on peut se rendre compte de l'importance que cette activité a pour l'économie de Bucarest.

La périphérie est devenue le lieu qui exerce, en raison de sa fonction commerciale, la plus grande attraction commerciale sur l'espace environnant que ce soit sur les quartiers dortoirs ou sur les communes ou villes voisines. Les opérations d'urbanisme commercial en périphérie ont su intégrer des espaces de loisirs dans leur structure. Il s'agit d'une nouvelle génération de pôles commerciaux périphériques : endroits privilégiés de shopping, de loisirs avec des

centres commerciaux intégrés et entourés de lotissements commerciaux diversifiés pour enrichir l'offre.

II. La périphérie face à la mondialisation

Au début de la décennie 1990, on assiste à la concrétisation de nouvelles relations établies entre l'économie non-planifiée et les territoires, selon la conception « mondial/européen/local ». D'après Pierre VELTZ, « cette économie de plus en plus ouverte est aussi une économie de plus en plus "relationnelle"» (DATAR, 2010 : 90). Cela se concrétise par l'apparition de sociétés particulières qui vont détenir une place importante pour la dynamique économique du pays avec des effets d'interaction avec les institutions locales qui ont, elles aussi, un nouveau rôle d'accompagnement.

De plus, à partir de l'année 2003, la concrétisation de l'ouverture systématique du marché roumain au marché unique européen, au libre échange et au fonctionnement interne de l'Union Européenne, influence les décisions politiques et économiques du gouvernement roumain.

L'ouverture du marché roumain provoque de manière générale une mobilité croissante des marchandises et des hommes dans un contexte de mondialisation des économies. L'arrivée de la grande distribution renforce la concentration de ses activités le long des grands axes d'accès à la ville et surtout dans les espaces périphériques entre la ville et la campagne. On assiste donc à une mobilité croissante de la marchandise qui oblige les acteurs intéressés par ce nouveau marché à trouver les solutions adéquates pour faire face à la concurrence. Cela se traduit par un changement dans le fonctionnement spatial des entreprises de plus en plus organisées en réseaux.

Les entreprises de la grande distribution, censées s'alimenter « juste-à-temps », accordent une importance accrue, voire essentielle aux transports rapides, des réseaux de transports sont donc nécessaires pour l'implantation de ces entreprises. Dans l'organisation du système, l'installation sur les grands axes engendre la création des zones « connectées » les unes aux autres comme les hypermarchés et les parcs logistiques afin d'assurer la gestion de la production par les flux de marchandises.

L'espace périphérique de la capitale est donc un lieu porteur de développement, non seulement pour la capitale, mais aussi pour l'espace voisin. Ainsi, les milieux locaux ne dépendent plus uniquement des ressources naturelles, en tant que zones agricoles, leur développement est lié aux nouvelles activités telles que le commerce.

C'est justement dans cet espace qu'on est confronté à des implantations de toute nature qui ont induit des transformations majeures s'imposant dans le territoire. Des étalements territoriaux ont lieu avec toutefois des espaces interstitiels. Ces étalements modifient les anciennes frontières entre l'urbain et le rural par la création de nouveaux découpages fonctionnels dans cet espace renforçant leurs identités.

Le développement commercial de la capitale s'est accompagné par la mise en place, dans son espace périphérique, des organisations fonctionnelles qui sont la preuve d'un éclatement et d'un éparpillement dans le territoire. Une réorganisation des parcs commerciaux et logistiques permet le regroupement des points de vente. Ainsi, le phénomène de concentration commerciale, « tout dans un seul endroit », entraîne la dispersion dans le territoire le long des axes de circulation.

En réalité, la préférence pour l'implantation au nord de la ville, sur les grands axes d'accès, s'accompagne d'une nouvelle géographie commerciale qui met en évidence la persistance, voire même l'aggravation des inégalités entre le nord de la ville et le sud. D'un côté, une tendance d'aménagement et de concentration sur le long terme et de l'autre côté, un manque d'investissements et des implantations éparpillées. Cette réalité contribue ainsi à l'apparition des inégalités entre les différentes parties de la ville et de la région. Une politique volontaire d'aménagement pour permettre à la capitale d'accéder au statut de « ville européenne » est nécessaire. Ce statut est souhaité par les élus.

Ce déséquilibre entre le nord et le sud s'explique aussi par la situation géographique de la capitale à l'extrême sud du pays. Les principaux axes d'accès à la ville sont donc situés au nord de la capitale, ce qui explique que le nord relié au système de transport national est privilégié.

Dans le livre « L'aménagement en 50 tendances », Serge WACHTER cite l'exemple français de la mise en place des transports à grande vitesse : « la création ou l'amélioration de grands réseaux d'infrastructures routières et ferroviaires ont abaissé sensiblement les durées des parcours inter-urbains. » (WACHTER Serge, 2002 : 88). Cette augmentation de vitesse et le réseau interurbain ont entraîné une meilleure accessibilité et l'apparition d' « une nouvelle géographie des flux de marchandises et de personnes » (WACHTER Serge, 2002: 88). Ainsi,

les grandes villes ont su tirer profit de ce nouveau réseau de transports et ont renforcé leurs avantages grâce à un transit de marchandises développé surtout sur les axes de transport.

Serge WACHTER continue son analyse au niveau de l'Europe car « ce mouvement s'étend désormais à l'espace européen (…). Le critère discriminant n'est pas la distance mais le temps de transport et d'accessibilité » (WACHTER Serge, 2002 : 88).

Reste à savoir si de telles politiques de développement du territoire vont être mises en œuvre par les autorités bucarestoises.

1. L'importance de l'activité commerciale dans la construction de la zone métropolitaine de Bucarest

Depuis les années 2000, la région bucarestoise est entrée dans une nouvelle étape d'urbanisation (villes nouvelles, quartiers nouveaux), où les nouvelles villes (des anciennes zones rurales à développer) sont déclarées en fonction d'objectifs différents et de critères différents, non plus uniques, (comme le critère de l'industrie), mais nombreux et complémentaires.
Peut-on les appeler des « villes nouvelles », selon l'exemple des villes créées un peu partout en Europe, « c'est-à-dire des villes fondées sur une base volontaire et planifiée » (Pierre MERLIN, L'aménagement de la région parisienne et les villes nouvelles, 1982 : 89).

Il ne s'agit pas d'une initiative isolée, comme cela a été le cas de la ville d'Otopeni, au nord de Bucarest. Elle a été déclarée ville en 2000, s'est développée grâce à la présence de l'aéroport international Henri Coanda, à la route nationale DN1 et aux investissements. En réalité, il s'agit du « lancement d'une nouvelle génération d'opérations d'urbanisme, en périphérie » (Pierre MERLIN, 1982 : 124), expression employée par Pierre MERLIN, en 1982, s'agissant de l'aménagement de la région parisienne et ses villes nouvelles.

Le tableau ci-dessous présente les huit communes suburbaines de la région bucarestoise qui ont obtenu le statut de ville.

Tableau nr. 7: Le développement urbain de la région bucarestoise

Nr	Localité	Année d'obtention du statut de ville	Surface (km²)	Population en 2008	Population en 2011
1	Bragadiru	2005 Loi nr. 414/2005	19	8 117	15 329
2	Buftea	1969 Décision des ministres nr. 1113/1968	54,87	20 979	22 178
3	Chitila	2005 Loi nr. 207/2005	12	12 098	14 184
4	Măgurele	2005 Loi nr. 414/2005	43	7 716	11 041
5	Otopeni	2000 Loi nr. 220/2000	32	9 962	13 861
6	Pantelimon	2005 Loi nr. 413/2005	67	16 019	25 596
7	Popeşti - Leordeni	2004 Loi nr. 86/2004	53	14 529	21 895
8	Volunatri	2004 Loi nr. 87/2004	38	30 016	42 944

Source : les sites internet des villes et le recensement de la population en 2011;
Elena NASTASE, 2013

On peut constater qu'à l'heure actuelle, environ huit ans après le changement de statut, il ne s'agit pas de véritables « villes nouvelles » car il n'y pas d'investissements nouveaux pour les équipements d'intérêt commun, ni un équilibre habitat-emploi, ni la construction de nouveaux logements. L'obtention du statut de ville ne s'est pas accompagnée d'une aide financière de la part de l'Etat, comme c'était le cas pendant le régime communiste. Ce nouveau statut a transféré à la nouvelle ville, la responsabilité de sa gestion (autogestion), et la responsabilité financière, dont l'Etat n'est pas responsable. S'il a fallu l'intervention de l'Etat pour promulguer les lois (entre 2000 et 2005) transformant les communes rurales en villes, les mécanismes financiers, qui auraient permis leur développement, n'ont pas suivi le

changement de statut. Cette réalité se reflète dans la structure même de la nouvelle ville, où l'habitat individuel est prédominant, où n'ont été mis en place ni des établissements publics d'aménagement de ces territoires ni des réseaux de transport. Les seules actions réalisées par les maires chargés de la gestion ont été des opérations de réhabilitation des rues, voire d'accroissement du réseau routier, cependant cet accroissement a été insignifiant.

Ce sont donc des nouvelles villes livrées à elles-mêmes pour gérer leur développement. En outre, il faut tenir compte de la croissance démographique, élément important. Ces nouvelles villes doivent faire face au défi de la démographie et donc assurer un développement durable. Il faudra alors rompre avec les expériences successives de développement des villes réalisées par l'ancien régime communiste, caractérisées par une urbanisation forcée, suivie de déceptions voire d'échecs, avec des réalisations toujours tardives, en décalage avec les besoins de la population.

Pour la première fois, on est face à une politique d'ensemble s'appliquant à la région bucarestoise en raison de l'influence européenne, malgré la croissance urbaine de ces anciennes communes à l'aspect urbain. Face à la demande européenne de concevoir une nouvelle étape d'aménagement du territoire dans la région afin d'assurer un développement efficace, on peut se demander quels sont les moyens mis en place pour atteindre les objectifs de développement régional ?

La zone métropolitaine fait partie de la politique de décentralisation de la Roumanie. Comment peut-on expliquer le retard de la Roumanie pour délimiter non seulement la banlieue de la capitale, mais aussi sa zone métropolitaine ? Pourquoi est-il si difficile aujourd'hui de tracer les limites ? Est-ce pour limiter davantage la croissance urbaine ou l'étalement urbain à la périphérie de la capitale ?

A propos de la banlieue parisienne, Alain METTON, estime que la mise en place de la banlieue est influencée par « une perspective plus statique » représentée par le bâti et « une perspective plus dynamique » (Alain METTON, 1980 : 49) qui tient compte des flux réciproques unissant la ville et ses extensions. Cette dernière perspective est plus propice à l'action d'aménagement.

Dans le cas de la capitale roumaine, c'est plutôt la perspective statique qui peut expliquer l'exclusion d'une « banlieue », située à l'extérieur de l'agglomération bâtie, du territoire de la ville.

Les élus se trouvent donc face à l'impossibilité de fixer les limites extérieures de la zone métropolitaine, les frontières externes.
Quelles communes inclure ?
C'est le choix des critères ou leur nombre qui est difficile à mettre en place. Les critères qui peuvent intervenir afin de fixer les communes susceptibles d'être intégrées dans la zone métropolitaine sont liés à l'aspect plus ou moins rural des communes ou aux choix politiques. Il semble préférable de tenir compte des critères quantitatifs relatifs aux données socio-économiques et de la structure de la population.
La délimitation nette de la capitale ainsi que le manque d'études préliminaires visant à délimiter une aire métropolitaine bloquent aujourd'hui la prise de nouvelles décisions. Toutefois, plusieurs travaux sont aujourd'hui à l'étude pour faciliter la mise en place du découpage. La nouvelle délimitation territoriale va donc affecter l'ancien découpage de la région en départements et va inclure le territoire de l'ancien département Ilfov dans la zone métropolitaine de Bucarest.

2. La continuité du bâti

Les élus doivent tracer les limites extérieures de la zone métropolitaine. Les limites intérieures sont définies par la délimitation du territoire de la capitale qui contient dans ses extrémités, des espaces vides, non bâtis. Cette frontière entre l'espace de la capitale et le reste du territoire est bien délimitée par la présence du boulevard périphérique (Soseaua de Centura), par la discontinuité dans le paysage des constructions des immeubles collectifs. Ce dernier aspect est dû à une législation qui s'est appliquée de manière différenciée entre les deux territoires, urbain et rural, concrétisé par la présence des logements individuels dans les communes environnantes. La limite de la capitale était donc une limite fictive, voulue et imposée par le régime communiste afin de maîtriser les investissements en ville. Le contraste entre la capitale et les communes rurales environnantes s'est donc accentué avec la construction des quartiers dortoirs incluant des habitats collectifs à la périphérie.

Il y a aussi des endroits où le passage de la capitale à la ville voisine se caractérise par une continuité du bâti, mi-urbain, mi-rural suite aux investissements communistes dans le logement collectif (blocuri, en roumain). Il s'agit donc d'une zone intermédiaire avec des limites difficiles à tracer entre la capitale et la nouvelle ville voisine, comme c'est le cas de la ville Popesti-Leordeni, au sud de Bucarest, pouvant également constituer un secteur administratif de la capitale. Ces zones s'opposent donc aux endroits où le passage de la capitale à la commune alentour est plus brutal, les deux entités s'arrêtant brusquement.

Si la continuité du bâti a été l'un des critères privilégiés par l'INSEE pour délimiter la banlieue parisienne en 1959, cette continuité n'est pas un critère qui peut s'appliquer partout. Ce critère n'a pas été appliqué en raison de la politique communiste d'aménagement de la ville de Bucarest. Suite à cette politique, il n'y a pas eu débordement de la ville comme c'est le cas aujourd'hui. Il faut donc trouver d'autres critères qui vont faire émerger les différences d'occupation du sol au sein de la banlieue, le critère de la distance par exemple.

En effet, à Bucarest, pendant l'époque communiste, il n'y a pas eu de débordement de la ville, sa surface étant maîtrisée par les organismes de contrôle. Ainsi, les nouvelles villes et les communes rurales environnantes se sont développées de façon indépendante, à la manière d'un noyau indépendant, constituant une unité administrative inférieure. Cependant la dynamique urbaine s'exerce dans l'aire d'influence de la capitale, dans des endroits extérieurs à la ville.

C'est pourquoi, « le phénomène banlieue » peut être vu comme « une exportation de la dynamique urbaine », au-delà du bâti de la ville et détermine l'apparition des « noyaux d'urbanisation hors agglomération » (Alain METTON, 1980 : 53). De plus, le développement des moyens de transport routiers et ferroviaires soutient l'essor urbain permettant un étalement progressif du bâti, réduisant l'espace rural.
Les débordements actuels à partir des maisons individuelles (des villas) se font à la manière d'un étalement du bâti en tâche d'huile dans la partie sud de la capitale alors qu'ils sont groupés dans la partie nord de la ville qui est la plus dynamique.

3. Le « phénomène banlieue » : couronne urbaine et couronne suburbaine

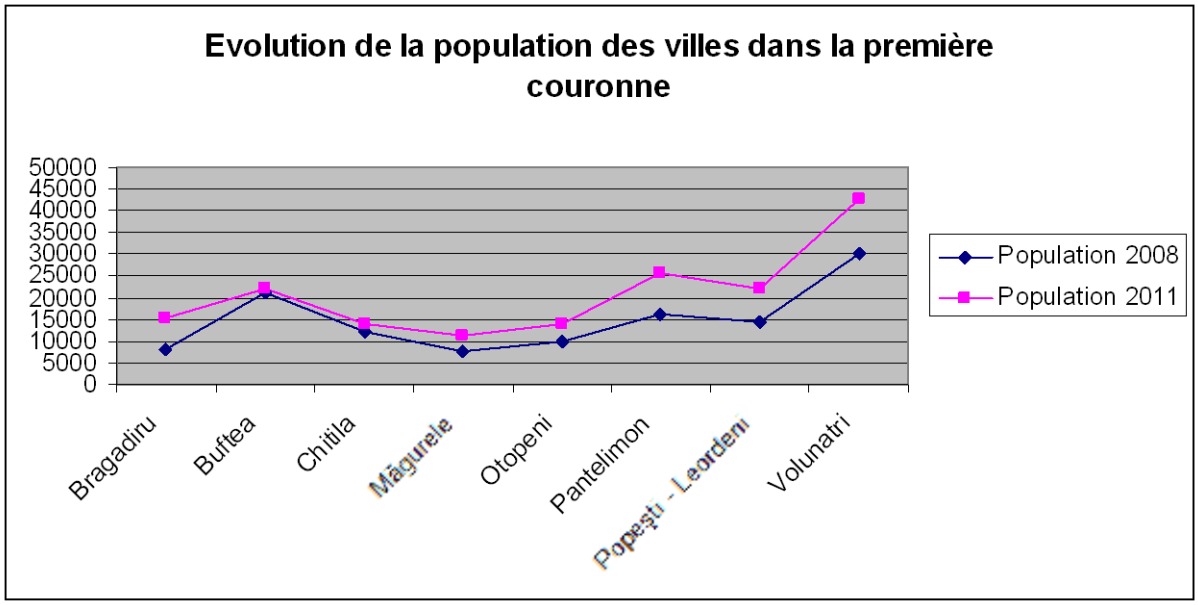
Selon Alain METTON, « on appelle traditionnellement banlieue, la partie de l'agglomération hors la ville officiellement définie » (Alain METTON, 1980 : 49).

L'analyse des communes environnantes nous a permis de mettre en évidence deux areas. Tout comme pour la banlieue parisienne, s'agissant de Bucarest, on peur parler d'une proche et d'une lointaine banlieue, même si nous ne prétendons pas à l'exhaustivité des limites externes de la zone métropolitaine à définir. Tout d'abord, on peut évoquer « une couronne urbaine » constituée par les nouvelles villes environnant Bucarest, ensuite, « une couronne suburbaine », constituée des communes surtout rurales, sans continuité du bâti.

La « première couronne essentiellement urbaine » est formée par les villes et les communes très urbanisées (des « noyaux d'urbanisation ») se caractérisant par une relative continuité du bâti avec Bucarest.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution de la population urbaine dans la première couronne autour de Bucarest. A l'exception de la ville de Buftea qui connaît une relative stagnation de sa population, les autres villes enregistrent une nette croissance de leur population de 2008 à 2011.

Graphique nr. 18 : L'évolution de la population dans la couronne urbaine
(en milliers d'habitants)



Source : les sites internet des communes ou l'Institut National des Statistiques et le recensement de la population en 2011 ; Elena NASTASE, 2013

C'est dans la partie est de la capitale que se trouvent les nouvelles villes les plus peuplées. Il s'agit de: Voluntari, Pantelimon, Popesti-Leordeni.

Déclarée ville uniquement en 2004, la ville de Voluntari passe en 2011 dans la catégorie des villes moyennes avec une population de 42 944 habitants. Cette ville témoigne de la dynamique démographique urbaine de ces dernières années, en effet, c'est la ville la plus peuplée de la zone périphérique de Bucarest qui a gagné le plus d'habitants. Sa population est

passée de 30 016 habitants en 2008 à 42 944 habitants en 2011. Au total, entre 2008 et 2011, la ville a gagné 12 928 habitants. Cela s'explique par sa localisation dans la partie nord-est de la capitale, région convoitée par les projets de développement immobilier.

Plus au sud, la ville de Pantelimon située à l'est de Bucarest est déclarée ville en 2005, elle a le statut de petite ville avec une population de 25 596 habitants en 2011. Cette ville a aussi connu une forte croissance démographique de 2008 à 2011. Sa population est passée de 16 019 habitants en 2008 à 25 596 habitants en 2011, soit une croissance de 9 577 habitants en trois ans.

Quant à la ville de Popesti-Leordeni, devenue ville en 2004, elle connaît aussi une croissance démographique depuis 2008. Sa population est passée de 14 529 habitants à 21 895 habitants, soit une croissance de 7 366 habitants.

Au total, cette partie est de la périphérie de la capitale, avec les trois villes les plus peuplées regroupe une population de 90 408 habitants.

Dans la partie sud-ouest de la capitale, deux autres communes rurales ont obtenu le statut de villes en 2005 : Bragadiru et Magurele. Avec une population totale de 15 833 en 2008, elles vont aussi connaître un accroissement démographique sur leur territoire avec 26 370 habitants en 2011, soit 10 537 habitants supplémentaires.

Un troisième groupement territorial de villes nouvelles constitue l'area nord, nord-ouest avec deux villes, Otopeni et Chitila.

La ville d'Otopeni a un statut privilégié car elle est bien desservie par les moyens de transport et surtout par l'aéroport international Henri Coanda. Elle a été déclarée ville en 2000, c'est donc la première commune rurale qui a bénéficié du changement de statut après la chute du régime communiste. Le changement de statut est intervenu dix ans après la chute du régime.

La ville d'Otopeni fait partie de la catégorie des petites villes, avec une population de 9 962 habitants en 2008. Cette ville compte 13 861 habitants en 2011, soit 3 899 habitants de plus par rapport à 2008.

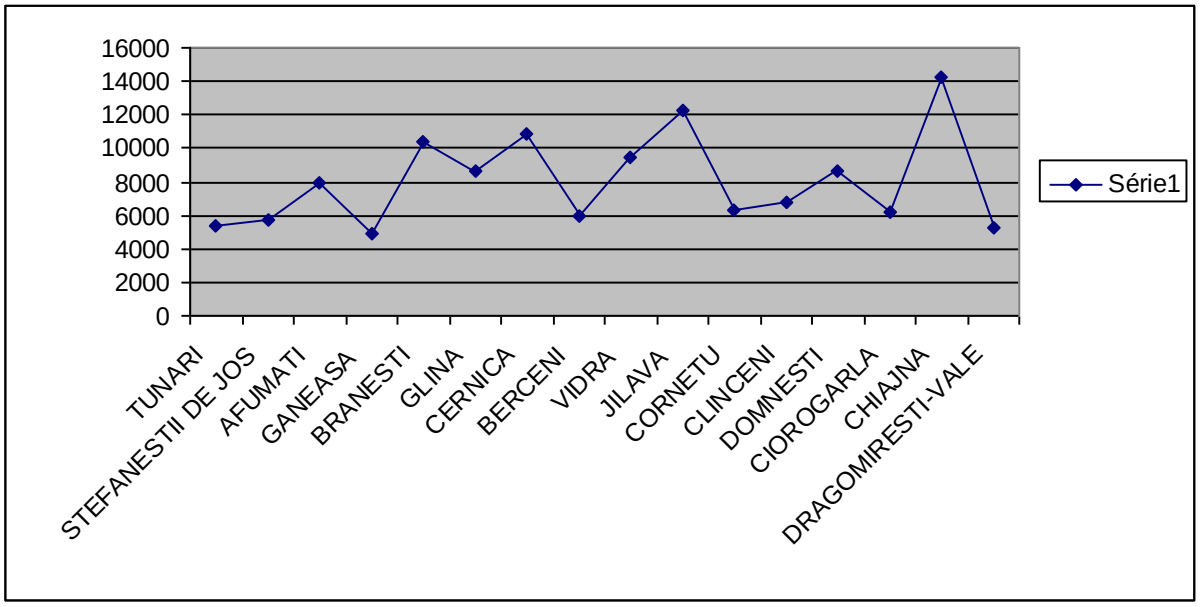
Au total le milieu urbain, représenté par les 8 villes de la première couronne a connu une augmentation importante de la population, soit environ 50 000 habitants supplémentaires en trois ans.

La ville de Chitila, déclarée ville en 2005, disposait d'une population de 12 098 habitants. En 2008 elle compte 14 184 habitants. La population de cette ville a augmenté de 2 086 habitants.

Au-delà de ces 8 villes, anciennes communes rurales déclarées villes pendant la période allant de 2000 à 2005, on inclut, dans cette première couronne, 16 communes rurales.

Le graphique ci-dessous montre la répartition de la population rurale dans les 16 communes de la première couronne autour de Bucarest, en 2011. La population totale de ces 16 communes s'élève à 129 023 habitants en 2011. Parmi ces communes se trouvent celles qui peuvent obtenir le statut de ville grâce à leur population : Branesti, Cernica, Jilava et Chiajna.

Graphique nr. 19 : La population rurale de la première couronne en 2011
(en milliers d'habitants)



Source : Institut National des Statistiques, recensement de la population en 2011 ; Elena NASTASE, 2013

La couronne suburbaine, qui est constituée par de communes pour la plupart rurales, sans une continuité du bâti, mais groupées dans le territoire, est caractérisée par une densité élevée de la population. Elle est située à une distance allant jusqu'à 30 km, par adjonction des communes périphériques qui sont directement influencées par Bucarest.

Trois villes seulement se trouvent dans la deuxième couronne, situées dans la partie ouest de la capitale : Buftea, Bolintin Vale, Mihailesti, avec une population totale de 27 703 habitants en 2011.
La ville de Buftea, avec une population de 22 178 habitants au dernier recensement de 2011, est située dans la partie nord-ouest de la deuxième couronne. Déclarée ville pendant le système communiste, elle a gagné moins de 2 000 habitants depuis 2008.

La couronne suburbaine est constituée de 20 communes qui regroupent une population de 98 086 habitants. Par opposition au milieu urbain, l'habitat est composé par des petites maisons individuelles entourées de jardins, collées les unes aux autres, situées le long d'une route principale ou de routes secondaires parallèles. Au sein d'une commune, plusieurs villages se succèdent. Les espaces vides dominent les différentes communes, ce qui donne à la couronne suburbaine un aspect de zone rurbaine.

Cette croissance de la population dans la région périurbaine justifie la nécessité d'organiser la zone métropolitaine de Bucarest dans la mesure où l'extension spatiale s'accompagne de phénomènes d'absorption de villes et de villages « satellites ».

La période communiste se caractérise par un décalage par rapport aux autres grandes villes européennes. Durant les 24 ans qui ont suivi la chute du communisme, s'agissant de la zone périurbaine de Bucarest, on peut parler de ce que Jean-Baptiste HUMEAU appelle « l'entre-deux ville campagne » lors du colloque organisé en Roumanie, en 2009.
Jean-Baptiste HUMEAU part de l'exemple des Etats industrialisés où « la superficie urbanisée a augmenté trois fois plus vite que la population qu'elle accueille » (Entreprendre dans les territoires de l'Union européenne, Séminaire annuel 2009, Bucarest-Brasov, Roumanie : 116).
Dans le cas de la Roumanie, où les villes ont été soumises au développement industriel, l'idée était de réduire le plus possible le territoire d'une ville ainsi que sa population pour ne pas faire face à des coûts supplémentaires.

Les communes de la deuxième couronne suburbaine sont groupées dans le territoire et sont caractérisées par une densité élevée de la population. Elles sont situées à une distance allant jusqu'à 30 km. Cette deuxième couronne est formée par adjonction des communes périphériques qui sont directement influencées par Bucarest. Ces communes, situées le long

de voies ferrées ou de routes, participent aux flux de la population vers la capitale donc au dynamisme de la zone, tout en restant individualisées et même séparées, délimitées spatialement par des espaces agricoles ou des forêts. Tout comme pour la zone parisienne, on peut parler d'une zone d'attraction de la capitale qui va au-delà de la limite que nous avons proposée : une distance de 30 km de Bucarest.
Au total, nous avons choisi de réaliser une couronne régulière située à une demi-heure de voiture du centre de la capitale, soit à une distance de 25-30 km, rayonnant autour du cœur de Bucarest, avec des discontinuités d'occupation urbaine ou rurale.

Les villages se situent le long des routes, il en résulte que les grandes surfaces périphériques attirent la clientèle car elles exercent une influence considérable sur ces communes rurales. Même peu nombreux, les villageois constituent une clientèle importante.

Certes, il s'agit de communes à dominante rurale qui cependant ont connu une augmentation de leur population mise en évidence par les deux derniers recensements, avec une croissance démographique qui peut arriver jusqu'à 30 % ce qui justifie leur inclusion dans l'espace de la zone métropolitaine.

Pour définir la zone métropolitaine de Bucarest, il faudra prendre en compte et donner « de l'importance aux flux qui relient la ville à ses extensions et ces extensions entre elles » (Alain METTON, 1980 : 53). Ces flux ont engendré des migrations pendulaires, de « nouveaux villageois », travailleurs urbains, s'installent dans un cadre rural. Ces installations manifestent le souhait de s'installer dans un cadre naturel.

Suite à l'implantation de la grande distribution en périphérie de la capitale, le commerce a désormais un rôle fondamental car il « étale sa zone d'influence sur les régions rurales avoisinantes, accélérant leur transformation » (Alain METTON, 1980 : 53). Face à la présence d'un grand nombre de communes rurales délimitant la nouvelle zone métropolitaine, on doit tenir compte de l'insertion de la dynamique urbaine car ces communes ont une liaison avec la nouvelle activité commerciale, non seulement pour les achats mais aussi pour l'emploi.

L'ensemble totalise 2,5 millions d'habitants et constitue la « région bucarestoise » qui va être incluse dans la zone métropolitaine de Bucarest. Certes, il y aura des « agglomérations secondaires », à l'exemple des villes moyennes, comme c'est le cas de la ville d'Oltenita

(30 000 habitants), située à 60 km au sud de Bucarest. Cette ville bénéficie de l'attractivité de Bucarest et sera incluse de plein droit la zone métropolitaine.

En réalité, pour poser les bases de la future zone métropolitaine, les élus doivent prendre en compte plusieurs facteurs, tels que le pourcentage de la population active travaillant dans la capitale, le flux migratoire quotidien domicile-travail, le seuil démographique. C'est grâce à cette vue plus extensive que les limites de la nouvelle zone vont être délimitées.
En outre, le réseau de voirie est le grand défi de la zone métropolitaine. De nouvelles routes doivent être tracées pour améliorer les transports dans la région. Le périphérique de Bucarest n'est pas encore terminé.
C'est donc dans un cadre global d'aménagement régional que les élus cherchent à définir, du point de vue administratif, la région métropolitaine de Bucarest en associant les nouvelles villes et les communes rurales à ce nouveau territoire. C'est dans ce cadre régional qu'ont été définies les premières zones (régions) de développement (regiuni de dezvoltare, en roumain). Cette politique n'a pas donné de résultat même si des mesures ont été prises afin de réaliser un développement au niveau local. Une première législation relative à la décentralisation date de 2001, année incluse dans la période de préadhésion à l'Union Européenne.

4. Le « phénomène commercial » et la politique d'aménagement du territoire

Qu'en est-il de la politique établie par les décideurs en matière d'urbanisme face au développement désordonné de la périphérie de la ville?

En raison de l'échec de la délimitation spatiale de la capitale établie par l'ancien régime, les autorités doivent affronter aujourd'hui un défi important consistant à chercher les limites d'un cadre territorial qui ne soit pas dépassé par l'expansion urbaine. Afin de réaliser un développement régional à moyen ou long terme, il faudra tenir compte du Plan Général d'Urbanisme de Bucarest, document cadre qui devrait avoir un rôle de planification incluant l'équipement commercial.

Dans la politique d'aménagement et d'urbanisme, il est nécessaire d'introduire l'équipement commercial présent à la périphérie de la capitale. Cet aménagement de la ville par le commerce constitue désormais « un élément important de polarisation » (Alain METTON, 1980 : 55) de la périphérie. Cette nouvelle réalité devrait être incluse dans le Plan Général

d'Urbanisme de la capitale afin de donner « une conception d'ensemble de l'appareil commercial » (Alain METTON, 1980 : 55). Dans cette démarche, un rôle important revient aux Commissions d'urbanisme commercial car elles doivent souligner le rôle important que jouent les équipements commerciaux dans la future zone d'aménagement du territoire, avec des études commerciales à l'appui.

Aujourd'hui, à Bucarest, on assiste à une imbrication des phénomènes commerciaux et urbains qui sont dans une première étape de développement. A l'heure actuelle, ce sont les équipements commerciaux en périphérie de la ville ainsi que les espaces d'agrément qui constituent un moyen de ravitaillement pour la population des quartiers et de la banlieue. De plus, ils améliorent la qualité de la vie, non seulement dans les quartiers dortoirs, mais surtout dans l'espace de la banlieue.

Dans l'armature commerciale actuelle, le commerce moderne domine l'aménagement commercial qui s'est imposé face à un commerce préexistant. Généralement, ce dernier a vu son aire de chalandise diminuer en raison de cette expansion imprévue du commerce moderne. Les acteurs étrangers ont été les seuls à mettre en place leurs stratégies d'implantations massives à l'échelle de la capitale. Ces implantations ont permis la constitution d'une nouvelle armature commerciale, inexistante 13 ans auparavant à Bucarest. Cette nouvelle armature commerciale se substitue à l'ancienne héritée du système communiste, à tel point qu'on peut parler d'une « révolution commerciale ».

Ces investissements, réalisés par des acteurs souvent étrangers, résultent de l'initiative d'un grand groupe. Ce dernier choisit les emplacements et la surface de ses points de vente. A Bucarest et partout en Roumanie, à défaut d'une initiative locale des autorités, depuis plus de 13 ans, on a assisté à un développement naturel de l'action des promoteurs privés orientés vers la construction des centres commerciaux ou logistiques.

Face à cette réalité, la municipalité de Bucarest et aussi les communes ou villes voisines doivent poser les bases d'une politique d'aménagement urbain et régional tenant compte de la nouvelle réalité du commerce. On est désormais dans une étape de développement du territoire où « le fait commercial banlieusard a donc acquis un cadre régional par les projets et les réalisations » (Alain METTON, 1980 : 55) des acteurs étrangers et ne résulte pas d'une politique d'aménagement voulue par les élus de la capitale. Une extension dépendant seulement de l'entière volonté de ces acteurs ne suffit pas, mais il faudra mettre en place une

politique tenant compte des besoins réels de la population, d'autant plus que la population des communes rurales ne dispose plus d'équipements commerciaux. Par conséquent, la périphérie est devenue l'unique endroit d'approvisionnement, ce qui explique l'importance que les élus doivent attribuer à ce phénomène commercial.

La zone métropolitaine se situe désormais au centre des études préliminaires. La politique d'aménagement urbain ne doit pas être en rupture avec le fait commercial.
En effet, dans les mutations actuelles à l'échelle de la capitale, le commerce moderne constitue un acteur puissant qui structure la ville en modifiant son ancien commerce et surtout les habitudes de consommation de la population.

5. L'ampleur du processus de périurbanisation

Actuellement, on peut parler d'un processus périurbain qui a pris de l'ampleur ces dernières années, avec une accélération récente surtout au nord de la capitale, au-delà de l'espace bâti hérité de la période communiste. On doit se poser la question de l'aménagement et de la gestion de ce nouvel espace qui s'intègre bien dans la notion d'étalement urbain. Ce processus s'accompagne d'une dissémination de nombreux lotissements pavillonnaires développés suivant le modèle des cités-jardins ainsi que d'espaces de bureaux qui entraînent de nouvelles activités et des services.

Mais si ce développement urbain se réalise surtout pour le nord de la ville, on peut constater une faible influence de ce processus pour le sud et ses communes qui sont plus mal reliés que le nord au système des transports.
Cette réalité est d'autant plus importante qu'il s'agit d'un département situé autour de Bucarest qui est le seul à enregistrer une croissance démographique alors que la Roumanie a perdu 13% de sa population entre les deux derniers recensements (2002-2011).
Les résultats de la politique de maîtrise de la ville et d'un habitat exclusivement collectif ont déterminé une situation démographique inverse pour la capitale qui depuis le recensement de 1992 ne cesse de perdre des habitants. Désormais s'établit une continuité de la croissance démographique entre la capitale, centre polarisateur, et les autres petites villes voisines situées dans son aire d'influence.

A ce jour, les décideurs publics ne disposent pas d'éléments scientifiques pour élaborer la méthode à appliquer sur le territoire de la zone métropolitaine et répondre ainsi à une demande de la part des habitants de ces territoires « entre-deux ville et campagne ».
A Bucarest, il manque une pensée organisatrice qui soit adaptée à la singularité de l'espace environnant : des villes et des communes rurales convergeant vers la capitale.
Qu'en est-il du débordement périurbain et du nouveau mode d'occupation-conquête de l'espace périphérique souhaité par une population roumaine enrichie, en rupture avec un modèle urbain historique insatisfaisant ? Il résulte du séminaire annuel de 2009 que « l'étalement urbain serait la réponse spontanée à un échec de la ville à satisfaire les besoins résidentiels qualitatifs et quantitatifs de ses habitants » (Jean-Baptiste HUMEAU, Ioan IANOS, 2010 : 117).

Conclusion

Nous avons ainsi distingué trois étapes dans l'aménagement du commerce à Bucarest. D'abord, les petits commerçants roumains vont se lancer dans la gestion d'un petit commerce installé, soit dans les espaces commerciaux disponibles, soit dans les kiosques installés un peu partout dans la ville. Cette situation est caractéristique de la période allant de 1990 à 2000.

La période allant de 2000 à 2010 correspond à l'implantation de la grande distribution. On s'aperçoit donc qu'en Roumanie le commerce moderne est un phénomène récent. Ainsi, l'arrivée de la grande distribution a permis à la capitale roumaine de combler le vide commercial hérité de l'époque communiste.
La période qui débute en 2010 et va jusqu'à aujourd'hui est caractérisée par un retour du commerce en centre-ville. C'est la période du commerce de proximité.
Les deux dernières périodes ont profondément marqué l'ancienne armature commerciale en introduisant une nouvelle logique dans l'implantation des sites commerciaux. Ces derniers sont implantés à la périphérie de la capitale et groupés dans de véritables zones d'activités commerciales, comme c'est le cas de la zone commerciale Baneasa. Ces formes du commerce moderne très consommatrices d'espaces vont pousser les limites actuelles de la ville vers la création d'une nouvelle réalité territoriale : la zone métropolitaine de Bucarest. Tout d'abord, dans le cadre de la mondialisation de l'activité commerciale, le commerce moderne s'implante à la périphérie de la capitale pour ensuite se répandre dans les quartiers et en centre-ville.

CHAPITRE CINQ : LES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS : UNE PLACE STRATÉGIQUE DANS L'ÉCONOMIE ROUMAINE

En tant qu'investisseurs pionniers et surtout dans des secteurs clés de l'économie roumaine, les acteurs français ont désormais une place à part dans le paysage économique du pays. Malgré quatre années de chute consécutive des investissements étrangers en raison de la crise économique, les investissements français ont « la particularité d'avoir continué à se développer dans un contexte économique pourtant difficile et peu propice aux investissements»[33].

Dans l'interview publiée dans le journal roumain « România Libera »[34], Philippe GARCIA, attaché de l'Ambassade de France à Bucarest pour les problèmes économiques, affirme que pendant la crise économique, entre 2009 et 2011, les entreprises françaises, à une ou deux exceptions près, n'ont pas quitté le territoire roumain. Depuis une année et demie voire deux ans, monsieur GARCIA considère la crise passée car de nouveaux investisseurs continuent d'arriver sur le territoire roumain alors que les entreprises pérennisées investissent dans la modernisation et l'extension de leurs capacités de production. On remarque donc la présence d'une dynamique à double sens.

Selon l'ambassadeur de France en Roumanie, Philippe GUSTIN, qui depuis quatorze mois mène avec succès sa mission diplomatique dans le pays, « les liens entre la France et la

[33]Site Internet du Ministère français de l'Economie du redressement productif et du numérique : https://www.tresor.economie.gouv.fr/7476_les-investissements-francais-en-roumanie

[34] Source : la presse en ligne, le journal România Libera : http://www.romanialibera.ro/politica/institutii/philippe-garcia--ambasada-frantei--de-a-lungul-crizei--nici-o-societate-franceza-nu-a-parasit-teritoriul-romanesc--322689

Roumanie ont été tissés, tout au long de l'Histoire par tous ceux qui ont été à la tête de ces deux pays ». Ces liens ont été favorisés par l'existence d'une communauté historique et culturelle.

Pour l'économie roumaine, la France est l'une des principales sources étrangères d'investissement et elle peut jouer un rôle important pour accompagner le développement de la Roumanie grâce à des investissements directs.

Développer et exporter le savoir-faire français en Roumanie est d'autant plus important que de nos jours « la relation entre les deux pays est excellente » [35], selon Philippe GUSTIN.

Depuis 1994, on constate l'arrivée des entreprises françaises sur le marché roumain. La Roumanie a accueilli un grand nombre d'entreprises françaises faisant ainsi de la France l'un des premiers investisseurs étrangers présents dans ce pays. La législation roumaine est alors plus favorable aux investissements étrangers.

D'après le classement selon les pays d'origine, la France est non seulement l'un des tous premiers investisseurs en Roumanie, dépassée par l'Autriche et l'Allemagne, mais aussi elle a un rôle de pionnier, grâce aux grands groupes français. Cette présence économique française est variée, importante et dynamique. Elle prouve un engagement durable dans ce pays, avec une place à part dans le milieu local, grâce à la constitution d'une communauté d'affaires active et bien organisée.

La France joue un rôle significatif dans l'économie roumaine par l'intermédiaire de filiales de groupes à capitaux français qui ont investi sur ce marché même si les statistiques concernant les investissements étrangers directs ne reflètent pas l'ampleur du phénomène.

En effet, en tête des investissements étrangers se situent les investissements provenant des Pays-Bas, mais il existe de nombreux investissements français transitant par les Pays-Bas (à travers des filiales néerlandaises, en raison de l'optimisation fiscale), qui ne sont pas pris en compte en tant qu'investissements français. De plus, les données par pays d'origine ne prennent pas en compte en tant qu'investissements français, ceux qui sont financés en faisant appel au marché financier local.

---

[35] Source : interview dans le journal en ligne România Libera : http://www.romanialibera.ro/opinii/interviuri/exclusiv-rl--interviu-cu-philippe-gustin--ambasadorul-frantei-in-romania--infrastructura-influenteaza-costurile-de-productie-din-romania-302358?c=q2561

Dans ces conditions, en 2012, les investissements français sont estimés à sept milliards d'euros. Ainsi, la France se situe à la troisième place parmi les investisseurs, (avec un pourcentage de 8,9%) voire en quatrième position, selon les statistiques incluant les Pays-Bas. Ces derniers donnent plus de 20% des investissements, suivis par l'Autriche et l'Allemagne avec respectivement une part de marché de 17,5% et 11,4%.

Partenaire commercial privilégié de la Roumanie, la France a subi les conséquences de la crise économique. En effet, les investissements étaient plus bas en 2011, avec 5,04 milliards d'euros, soit 9,1% du total des investissements par rapport à 8% en 2010.

Selon les informations publiées sur le site de l'Ambassade de Roumanie en France, en août 2010, les investissements français s'élevaient à plus de 2,22 milliards d'euros, ainsi la France est le quatrième investisseur étranger, avec 6 413 sociétés[36]. Par comparaison, la valeur de l'investissement français se situait seulement à 1 059,2 millions d'euros en 2003, soit 10% du total des investissements étrangers.

I. La présence des acteurs français en Roumanie

Les investissements français en Roumanie sont concentrés dans l'industrie.
Ainsi, en 1999, on remarque le rachat des usines Dacia par Renault, et l'implantation d'Eurocopter (Airbus Hélicoptères), en 2003. En 2012, une grande partie de l'investissement de 3,4 milliards d'euros est réalisée par deux investisseurs privés : Orange et Renault. S'ajoute, en 2013, le rachat par Auchan des vingt hypermarchés Real (du groupe allemand Metro).
Le marché roumain demeure attractif pour les investissements français. Malgré la crise économique qui a affecté ce marché, la baisse démographique et la croissance potentielle, les Français ont poursuivi leur approche-pays afin de poursuivre leurs implantations dans les secteurs porteurs. Ainsi, Areva, dans la filière nucléaire est présente depuis 2012 pour la modernisation des réacteurs de la centrale de Cernavoda, la compagnie AXA dans l'assurance

[36] Source Internet : Ambassade de Roumanie en République française : http://paris.mae.ro/fr/node/336

vie, Sofiprotéol (l'industrie de l'huile et protéines végétales) et le groupe coopératif Tereos dans l'industrie agro-alimenataire s'implantent en Roumanie en octobre 2012.

La Roumanie demeure une « base de développement » selon un communiqué de presse du groupe Tereos datant du 16 octobre 2012. Selon le Président du Directoire de Tereos, Alexis DUVAL, « Cet investissement nous renforce dans l'une des grandes zones d'Europe encore fortement importatrices de sucre » mais aussi pour approisionner des clients industriels en Europe de l'Est. En effet, le premier groupe sucrier français Tereos était présent en Transylvanie depuis 1998 grâce à la filiale du Groupe Sucreries du Marquenterre, la société Franco Roumanie de Sucrerie, société où Terreos détenait 50% des actions jusqu'en 2007. En 2012, avec sa filiale roumaine, Tereos Roumanie-Le sucre Ludus, Tereos reprend la sucrerie de Ludus et aussi la société roumaine Zaharcom, ouverte en 1999, spécialisée dans la production du sucre de betterave. En réalité, la technologie française dans l'industrie du sucre était présente dans la sucrerie de Ludus depuis 1960, quand la société avait été créée selon un projet français.

L'implantation de Sofiprotéol, via sa filiale Saipol (l'industrie de l'huile et protéines végétales) date de 2010, avec le rachat du groupe roumain Expur, créé en 1972. Ce rachat sur le marché roumain permet une localisation « au cœur du bassin de production d'oléagineux d'Europe de l'Est et de la Mer noire », avec un marché des oléagineux en plein essor, selon les informations présentées sur le site internet de l'enseigne[37]. En plus de la présence en Roumanie, le groupe détient aussi un bureau de représentation en Ukraine, à Kiev, ce qui montre l'intérêt porté à cette région.

Créée en 1972, la compagnie Expur SA (Expur Urziceni), située au sud du pays, dans la plaine roumaine à Urziceni, constitue l'exemple d'une Régie Autonome créée en 1990 et détenue par le Fond de Propriété de l'Etat roumain, après la chute du communisme.
Ce n'est qu'en 1997 que la compagnie entre dans le processus de privatisation, elle est alors rachetée au Gouvernement roumain par le groupe suisse Alimenta Group produisant l'huile végétale sous la marque Ulcom et le biodiesel, depuis 2009. Ce groupe a vendu auprès au groupe français Sofiproteol les divisions de production, à l'exception de 13 000 ha de terrains arables dans le département Calarasi.

---

[37]Source Internet : le site de la société Expur : http://www.expur.ro/ro/expur

Depuis septembre 2010, Expur est devenue une filiale de Sofiproteol pour la filière oléagineuse à base de graines de tournesol et de colza, en vue de la transformation en huile pour l'alimentation, tourteaux pour l'alimentation animale et biodiesel.
Expur rejoint ainsi le Pole Végétal de Sofiprotéol via Saipol (filiale de Soprol), leader français dans la trituration des graines oléagineuses et dans le raffinage des huiles végétales. Expur devient ainsi un important fournisseur, l'un de premiers producteurs en Roumanie d'huile de tournesol de table. De plus, le groupe cherche à diversifier sa présence et s'attaque aux groupes roumains concurrents. Il achète la société roumano-américaine Cargill et les marques du groupe, Untdelemn de la Bunica et Olpo. Il commercialise les huiles de table sous ses marques propres (ex. Ulcom, et Marisol) ou sous des marques de distributeur pour la grande distribution (Profi, Aro).
Les huiles sont commercialisées sur le marché interne grâce à la collaboration avec les chaînes des hypermarchés mais aussi avec les commerçants détaillants, selon les informations présentées sur le site internet[38]. S'y ajoute le marché européen.

Quant à la nature des investissements français en Roumanie, les principaux réseaux français qui délocalisent sont présents surtout dans l'industrie : automobile, textile, aéronautique, métallurgie. Ce type d'investissements dans ces secteurs d'activité passe le plus souvent par le rachat d'une société en raison de la présence des grands établissements industriels hérités du système de production communiste.

Une autre caractéristique des investissements français en Roumanie, c'est qu'il s'agit de grandes et moyennes entreprises.

Selon les données publiées par Ubifrance, en 2011, les entreprises françaises détiennent des parts de marché dans des secteurs clés du marché roumain, dans l'industrie et dans les services. Tout d'abord, l'automobile présente 60% des parts de marché (entreprises Renault, Renault-Dacia, Michelin). Suivent les télécommunications, la téléphonie mobile avec 25% des parts de marché (entreprises Alcatel et Orange), la banque et l'assurance avec 18 % des parts de marché (entreprises Société Générale, BNP Paribas, Groupama, Cardif du groupe BNP Paribas, Crédit Agricole), l'énergie avec GDF-Suez, Alstom, l'eau avec Veolia, la

[38] Source Internet : le site de la société Expur : http://www.expur.ro/ro/despre-expur

distribution pharmaceutique avec les sociétés Sanofi, Servier ou l'hôtellerie avec le groupe Accor.

Bien que les investissements soient majoritairement concentrés dans l'industrie, les investissements dans le secteur de la distribution ne sont pas non plus négligeables. Parmi les distributeurs, les acteurs français sont les pionniers à passer les Carpates et à implanter leur concept de commerce moderne.

En 2011, les acteurs français ayant investi dans la grande distribution représentent 15% des parts de marché. Le groupe pionnier Promodès, implanté en 1994 et devenu Carrefour en 1999, crée la société Hiproma. Il s'agit d'une société mixte dont le groupe Carrefour détient 50% des actions via la société roumaine Hiproma et dont 50% sont détenus par son master franchisé Hyparlo.

Ensuite, le groupe français Intermarché arrive en 2001 et crée la société roumaine CDE-R INTEREX. Il est suivi par le groupe Cora qui crée l'enseigne Romania Hypermarché en 2003. Le groupe Auchan se distingue par son arrivée plus tardive, avec la création de l'entité MGV DISTRI-HIPER S.A. en 2005. A ces groupes de la distribution alimentaire s'ajoutent les groupes de la distribution spécialisée comme Bricostore ou Mr. Bricolage.

D'une manière générale, dans le domaine du commerce, les investissements se différencient par le fait que ces entrepries sont parties de zéro et ont fait de lourds investissements, le plus souvent avec la création « ex nihilo » de leurs sites. Cette situation s'explique par le lourd héritage du réseau de commerce mis en place par le régime communiste et les faibles performances des acteurs roumains lancés dans un réseau de grande distribution, avec le concept de supermarché. Ces entreprises, qui ont dû réaliser un investissement important en partant de zéro pour la construction de leurs points de vente, ont mis du temps pour mettre au point leur stratégie d'implantation. Si l'on prend l'exemple du groupe Promodès, la phase d'approche du pays qui correspond aux premières années de la démocratie, en 1994, est suivie par une longue phase de mise en place. Des changements se sont produits au sein du groupe, devenu Carrefour en 1999. Ainsi, l'essor des ventes ne s'est produit qu'en 2001, avec l'ouverture du premier hypermarché en Roumanie.

En analysant la mise en place du deuxième hypermarché Carrefour à Bucarest, pour la construction du Centre commercial Orhidea, au-delà du groupe qui a mis en place le projet, on remarque l'investissement réalisé par la société immobilière du Groupe Catinvest (Victoria

Invest Romania) ainsi que l'architecte et le constructeur, le groupe français Vinci Constructions Grands Projets, dont la filiale en Roumanie est Soconac. S'y ajoute le gérant du centre commercial, la société française Cegis avec sa filiale implantée en Roumanie.

Un autre type d'investissement français, localisé au sein des parcs commerciaux situés à la périphérie de la capitale, est réalisé dans le secteur des réparations des automobiles par la société française Norauto Roumanie, implantée depuis juin 2009. Il existe trois implantations dans des zones bien ciblées à Bucarest. La Zone Commerciale Carrefour Militari, desservie par l'autoroute Bucarest-Pitesti, la Zone Commerciale Auchan Titan et la Zone Commerciale Grand Arena. On constate donc une localisation sur le modèle des magasins de bricolage Bricostore, enseigne du groupe français Bricomarché. Le groupe introduit un nouveau concept sur le marché roumain, une nouvelle alternative à l'offre existante avec le supermarché des services pour l'entretien des voitures.

Selon le témoignage des représentants du groupe Norauto Roumanie, publié par CCIFER, dans le rapport « Réussir en Roumanie » : « Le taux de motorisation de la capitale a atteint en 2008, un niveau équivalent à ceux de l'Allemagne et de la France » où se concentre presque 60 % des véhicules légers neufs (17 300, au premier trimestre 2009). Une autre spécificité mise en évidence par ce témoignage, c'est le parc automobile composé de véhicules neufs, « il est plus récent que le parc français ! ». Quant aux équipes, elles « sont qualifiées et présentent notamment de fortes compétences en atelier avec des facultés d'adaptation étonnantes aux nouvelles technologies».

De manière générale s'exprimant sur la Roumanie, les représentants du groupe Norauto remarquent : « C'est un pays de paradoxe qui donne l'impression d'avoir sauté quelques décennies, des années 1950 aux années 2000 en 5 ans : de la vieille télé couleur à l'écran Plasma, de la Dacia 1310 à l'Audi A4. L'accueil a été très bon – il est facilité par le niveau en langues étrangères qui est vraiment incroyable – des nombreux habitants parlent 2 ou 3 autres langues ».

Ainsi, dans ce contexte, appelé par les économistes « destruction créatrice », il est nécessaire de reconstruire le pays pour créer une économie de marché. Et face à ce besoin de reconstruction, les acteurs français ont été au rendez-vous. Des investissements sont présents aussi dans d'autres secteurs de l'économie roumaine, comme dans les matériaux de

construction avec Lafarge, depuis 1997, Saint-Gobain, depuis 1994, et aussi les infrastructures où l'on remarque la présence de nombreuses filiales des groupes Bouygues et Vinci.

Quant au bon déroulement de l'activité commerciale, les investissements dans l'emballage sont présents grâce au groupe Rossmann, premier groupe français dans la production de carton ondulé, qui a racheté deux sociétés roumaines, Ambro, créée en 1962, et Romcarton, créée en 1990. Selon le site internet du groupe[39], l'implantation en Roumanie est importante car il y a « des débouchés naturels sur la Hongrie, l'Ukraine, la Moldavie et la Bulgarie ».

Le marché de la distribution spécialisée en Roumanie se distingue par des investissements dans la distribution des matériaux ainsi que dans les outillages pour la construction.
Selon les bureaux Ubifrance de Bucarest, ce secteur est estimé à 3,5 milliards d'euros en 2011, dont 40% sont issus uniquement du marché du bricolage. Les enseignes françaises de bricolage implantées en Roumanie, ont accompagné, de manière générale, l'implantation de la grande distribution française.
La filière de distribution des matériaux de construction avec les enseignes de bricolage, les opérateurs du DIY (Do It Yourself), comme Leroy Merlin, sont en plein développement. En effet, le DIY est une expérience acquise par les Roumains pendant le régime communiste quand il n'était pas facile de bénéficier de prestations de service. Durant cette période, le secteur tertiaire était quasiment inexistant en Roumanie.

Au total, le marché du bricolage, avec un chiffre d'affaires de 1,2 milliards d'euros en 2011 constitue un secteur bénéficiant d'une forte demande locale pour les travaux de rénovation et le réaménagement de l'intérieur. Parmi les enseignes françaises de bricolage présentes en Roumanie, on trouve les groupes français Leroy Merlin, Bricostore et Mr Bricolage.

En 2012, selon UBIFRANCE, il y a eu une forte demande de réhabilitation du parc résidentiel des ménages : « environ 8,5 millions de logements dont 3,3 millions d'appartements dans 80 000 immeubles nécessitent une réhabilitation thermique urgente » (UBIFRANCE, 2012 : 32).

Le témoignage d'Isabelle PLESKA, directrice de Bricostore renforce et justifie la présence de ces acteurs sur le marché roumain : « la Roumanie représente un marché avec 19 millions

[39] Source Internet du groupe Rossmann :
http://www.rossmann.com/020_synergie_internationale/fiche.php?id_entite=13&id_produit=8&id_fiche=20

d'habitants […] un pays de consommateurs…Beaucoup projets individuels de rénovation à l'heure actuelle, des projets collectifs de construction dans les années à venir […] Un autre point important c'est le développement du tourisme qui va permettre des projets assez importants ».

1. Les caractéristiques des investissements français

Cette analyse des acteurs intéressés par le marché roumain a montré qu'en termes de taille, il s'agit de grands groupes français. En termes de stratégie, ces acteurs délocalisent tout d'abord pour des questions de marché, et ensuite pour le coût : produire aussi bien et moins cher. Le marché est ce qui a motivé la plupart des acteurs, à l'exemple du groupe Renault qui a installé son usine de voitures à bas coût en Roumanie et qui est par la suite proche des marchés qu'il veut cibler : tout d'abord les pays de l'Europe de l'Est ainsi que le Moyen Orient et l'Afrique du Nord.

Ce sont ces grands acteurs qui ont agi en premier et qui ont ouvert la voie, à une époque où le risque du pays était encore très important. Par ailleurs, une délocalisation demande des moyens financiers et surtout des ressources humaines. L'ouverture géographique vers les pays de l'Ouest de l'Europe a facilité les investissements notamment en Transylvanie. L'ouverture vers les autres Pays de l'Est est un atout pour la Roumanie qui est devenue une destination importante pour les acteurs des pays occidentaux d'où vient la majorité des investissements.

Toutefois, si ces investissements sont le fait de grands groupes, des entreprises de taille plus modeste sont néanmoins présentes, car ces groupes ont été rejoints par les petites et moyennes entreprises. Dans ces conditions, suivre un grand groupe, comme c'est le cas des fournisseurs français Renault en Roumanie, est plus souvent facile pour les petites et moyennes entreprises, car cela facilite l'implantation des sous-traitants. Le gain de rentabilité résultant de la délocalisation s'explique aussi par le coût réduit de la main d'œuvre roumaine, qui permet de faire des économies. Les PME ont su profiter des opportunités offertes par le marché telles que l'optimisation d'un bon rapport qualité-prix, l'attrait culturel et la proximité géographique.

A titre d'exemple, selon les informations de la Mission économique de la France à Bucarest, la France et la Roumanie peuvent être reliées par camion en deux jours en partant de la ville de Timisoara à l'ouest, voire trois jours à partir de la ville de Iasi située à l'est du pays.

Peuvent profiter de cette proximité les entreprises vendant des produits fragiles ou celles qui ont des frais de transport élevés. La proximité géographique est importante pour les entreprises qui offrent des produits dont le cycle de vie est court, avec deux à quatre collections par année et qui doivent se faire livrer rapidement comme les vendeurs de vêtements et de chaussures. Cette exigence de rapidité et de flexibilité permet de maximiser la rentabilité et de minimiser les stocks car la production est plus proche, bien que cette stratégie coûte plus cher. De ce point de vue, la Roumanie devient un point de départ intéressant pour le développement commercial en Europe et surtout en Europe de l'Est, nouveau marché à conquérir. Compte tenu de la position géographique de la Roumanie, un nombre important de sociétés y ont établi leur siège régional.

Sur un marché devenu plus ouvert aux investisseurs étrangers, après l'époque des grands pionniers, ce sont les PME françaises qui sont les plus présentes en Roumanie, au cours de ces dernières années. Selon les données publiées par le Ministère français des Affaires étrangères et du développement international[40], sont recensées 3 500 entreprises françaises en Roumanie. Ce sont pour la plupart des PME qui ont rejoint leurs groupes dirigeants pour les équipements automobiles par exemple. S'y ajoutent les PME dans les domaines de l'ingénierie, des jeux vidéos, des technologies de l'information et de communication ou des implantations locales de Français dans les services : tourisme, restauration, hôtellerie.

En 2014, selon Ubifrance, « la forte présence d'entreprises françaises et le fait que la Roumanie soit un pays largement francophone constituent un terrain propice à toute nouvelle implantation» (Philippe GARCIA, 2012 :55).

La hiérarchie des pays investissant en Roumanie est restée inchangée depuis 2009 année au cours de laquelle, la France détient la quatrième position avec 8,9% du total des investissements, voire la troisième, si l'on gomme les investissements provenant des Pays-Bas, (22,4% du total des investissements) et qui peuvent contenir des investissements

[40] Source Internet du Ministère français des Affaires étrangères : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/roumanie/presentation-de-la-roumanie/

français. La France est détrônée par l'Autriche avec 18,5% et par l'Allemagne avec 11% du total des investissements.

On assiste plus récemment à un épuisement des structures industrielles à privatiser car celles qui ont suscité un intérêt pour un investissement étranger sont déjà incluses dans l'économie de marché. Par conséquent, les investissements français sont entrés dans une nouvelle étape avec la création d'un site industriel. C'est sur une base « ex nihilo » que l'usine de verre plat de Saint-Gobain a été mise en place dans la ville de Calarasi, au sud de Bucarest et l'usine de placoplâtre de Lafarge à Bucarest.

On peut aussi constater que ces investissements sont concentrés dans la région bucarestoise et sont toujours l'œuvre des grands groupes qui ont les moyens financiers pour ces nouvelles structures.

Toutefois, une autre possibilité d'investissements constitue le rachat de sociétés publiques et privées. C'est le cas de la société Colas SA (leader français de la construction et de l'entretien des infrastructures de transport), filiale routière de Bouygues, qui « a poursuivi sa politique de rachat des petites entreprises locales pour renforcer sa présence » (Guide des affaires. Roumanie, 2012 : 48). Colas a racheté plusieurs sociétés roumaines dans le domaine du transport. En 2001, il rachète 51% des actions de la société Constructii Feroviare Iasi (SCCF, depuis 1950), l'une des premières compagnies roumaines pour les travaux routiers, privatisée en 1995. En juin 2008, via Colas Rail, il a racheté la société de Signaux et Automatisations Ferroviaires–ISAF SA Bucarest. Le groupe Colas détient aussi la société Ancorad Oltenia située dans la ville de Craiova et la société de Sorocam SRL Bucarest (ouverte en 1991). En effet, le besoin de réaliser des investissements dans le secteur des transports et dans l'infrastructure routière de la Roumanie suscite les investissements des grands groupes français dans ce domaine. Mais, comme dans les autres pays de l'Europe Centrale, « ses principaux concurrents sont des entreprises nationales ou des filiales des grands groupes internationaux (BTP, cimentiers, producteurs de matériaux)[41] ». Ces marchés sont décrits comme ayant des « investissements publics en baisse et une pression concurrentielle forte.

[41] Rapport annuel d'activité de Colas 2012 :
http://www.colas.com/fichiers/fckeditor/File/pdf/info_reglement/2013/COLAS_RA%202012_FR.pdf

Au-delà des implantions des filiales françaises, une place particulière est accordée aux implantations directes, car la présence française se caractérise également par des entreprises créées directement sur place par des investisseurs particuliers. Ce sont des implantations locales détenues par des Français et constituant une part importante des entreprises à capitaux français actives en Roumanie, le plus souvent de très petite taille. « Elles peuvent aussi dans quelques cas avoir donné naissance à des succès commerciaux, des investissements audacieux transformés en réussites, [comme] Sensiblu (distribution pharmaceutique) ou Meli Melo (bijouterie fantaisie) » (Guide des affaires. Roumanie, 2012 : 49). Après une implantation réussie de la chaîne Meli Melo à Bucarest, Stéphane DUMAS, propriétaire de la chaîne des magasins Meli Melo, déclare : « Après des années d'expérience de commerce en Roumanie, je résumerai le consommateur roumain en trois [phrases]. Tout d'abord, c'est un consommateur qui est très impulsif. Deuxièmement, je dirai que le consommateur roumain est un consommateur qui est très opportuniste. Troisièmement, et ceci je pense que c'est le plus important, c'est un consommateur très attaché aux marques. Et ça, c'est ce qui fait qu'à mon avis, c'est un consommateur très proche du consommateur italien, c'est comme ça qu'on peut comprendre la mentalité et le comportement du consommateur roumain ».

La présence des entreprises françaises est devenue « légitime, naturelle voire attendue », selon Philippe GARCIA, représentant de la diplomatie française. La présence française sur le marché roumain est attendue par des « consommateurs roumains qui consomment beaucoup, la Roumanie enregistre le taux d'épargne le plus faible de l'Union Européenne à vingt-sept, avec 4%, en-dessous de la moyenne européenne qui est à 12%, avec une forte appétence pour les marques, les réseaux, les enseignes étrangères ».

Après le temps des grands groupes, est arrivé celui des PME qui progressent depuis 2006, avec l'adhésion de la Roumanie à l'Union Européenne permettant aux PME de disposer d'un cadre juridique plus sûr. La Roumanie suscite donc un grand intérêt en France. De plus, le gouvernement roumain a mis en place diverses mesures de soutien et des aides destinées aux PME, soit sous la forme de programmes nationaux financés par le budget, soit des POS (Programmes Opérationnels Sectoriels) financés par des fonds structurels.

Ainsi, en juin 2009, sur plus de 6 000 sociétés d'origine française enregistrées au registre du commerce, figure d'ores et déjà une grande majorité de PME, notamment dans le secteur du textile. Pour bénéficier d'un environnement d'affaires et mieux s'intégrer dans le paysage

économique roumain, ces entreprises sont nombreuses à s'inscrire à la Chambre de commerce et d'industrie franco-roumaine qui organise des rencontres mensuelles entre ses membres. Ces derniers font désormais partie de la section roumaine des Conseillers du commerce extérieur de la France qui comprend des représentants des PME ayant réussi en Roumanie et qui sont prêts à partager leur expérience.

2. Les obstacles aux investissements français en Roumanie

Concernant les investissements français en Roumanie et leurs particularités, dans le guide des affaires publié par Ubifrance en 2011, on retrouve le témoignage du président de la banque BRD-Société Générale, Patrick GELIN. En tant que conseiller du commerce extérieur de la France (CCEF) et ex-Président du conseil des investisseurs étrangers en Roumanie, il s'exprime en ces termes : « Il s'agit dans la plupart des cas d'investissements réalisés au cours d'une période -fin des années 90- où la présence étrangère en Roumanie était réduite. Je pourrais mentionner ici Renault, Michelin, Orange, Lafarge, Carrefour, Société Générale. A l'époque c'était une décision difficile » (Guide des affaires. Roumanie, 2012 : 54).

Il dresse aussi un bilan négatif des évolutions de l'appareil administratif roumain chargé d'accueillir les investissements : « L'administration publique a globalement peu évolué, c'est encore une institution bureaucratique qui accuse un fort déficit de compétences. Il en résulte une communication difficile avec les entreprises privées. Plus grave : les pouvoirs publics ont beaucoup de mal à établir une programmation annuelle et à gérer des grands projets dans les infrastructures, le développement rural ou pour la mise aux normes européennes de l'environnement » (Guide des affaires. Roumanie, 2012:54).

Parmi les décisions prises par les pouvoirs publics, on peut citer la résiliation brusque du contrat avec la société française Colas SA, sous prétexte de la longueur excessive des délais d'exécution.

En 2011, Colas SA a vendu la majorité des actions à la compagnie roumaine SCCF[42]. En effet, selon le rapport d'activité 2011, « Colas a pris la décision de résilier le contrat de l'autoroute A2 entre Cernavoda et Constanta compte tenu de problèmes contractuels (notamment le bouleversement du tracé sur 15 km et les retards de mise à disposition des terrains) qui ne permettaient plus d'exécuter ce contrat dans des conditions normales ». Le rapport annuel 2011 précise aussi la cession de la filiale SCCF Iasi (travaux routiers et génie civil) pour l'Est du pays qui a été signée fin 2011. Suite à cette décision, il y aura le « recentrage sur des activités industrielles (carrières) et de distribution de bitume ».

En effet, d'après l'annonce des résultats annuels de Colas en mars 2012 « en Roumanie, la cession de la filiale SCCF Iasi a été finalisée en 2012 et l'activité est désormais réduite à une activité de production et de vente des matériaux de construction ».

Dans la presse française[43], le président-directeur général de Colas, Hervé LE BOUC, attire l'attention sur la « désorganisation de l'administration roumaine ». La compagnie a été empêchée de réaliser les travaux dans les délais prévus par le contrat car elle était « en attente des réponses de la CNADNR[44] [concernant les] propositions techniques et financières d'un nouveau tracé, suite aux découvertes archéologiques de 2009 qui ne permettaient pas de travailler sur le tracé initialement prévu ».

On constate donc qu'après l'implication dans des investissements majeurs, les groupes français peuvent perdre des opportunités. C'est le cas des sociétés Colas et Vinci pour la construction des autoroutes, alors qu'il s'agit d'un domaine prioritaire, c'est aussi le cas d'Areva, pour le domaine nucléaire et de Gaz de France. La prudence est donc le mot d'ordre même pour les grands groupes. Malgré ces échecs, et malgré la crise économique, les compagnies françaises continuent à investir et à respecter leurs engagements.

Directement concerné par la réussite des implantations en Roumanie, l'ambassadeur Philippe GUSTIN s'exprime en ces termes, au sujet des attentes des sociétés françaises face aux autorités roumaines : « elles attendent premièrement de la prévisibilité. Elles veulent être

---

[42] Société de Construction dans les Transports (créée en 1935, la SCT SA Bucuresti, a changé de nom en 1991, son actionnaire majoritaire est le groupe autrichien Donau Finanz, via Do-Fi South East Hoding)
[43] Source : le journal en ligne Le Moniteur.fr : http://www.lemoniteur.fr/147-transport-et-infrastructures/article/actualite/847951-mauvais-coup-pour-colas-en-roumanie
[44] La Compagnie Nationale d'Autoroutes et Routes Nationales de Roumanie, en roumain, Compania Nationala de Autostrazi si Drumuri Nationale din România

sûres que les règles du jeu ne vont pas changer, les règles du domaine fiscal, et celles du droit du travail, nous travaillons étroitement avec le Gouvernement roumain sur ces aspects »[45].

Afin d'améliorer cet environnement, en décembre 2009, un arrêté gouvernemental crée le Centre roumain pour la promotion du commerce et l'Agence roumaine pour les investissements étrangers (ARIS). Ces nouvelles entités sont placées sous la tutelle du Ministère des PME, du Commerce et de l'Environnement des Affaires. Une fois de plus, on constate la même réponse de la part des autorités roumaines : la création d'entités centralisées, comme ce fut le cas au cours de ces vingt-quatre dernières années.

On peut donc se demander si l'invention de nouvelles structures ne risque pas de conduire à des résultats sans aucune efficacité et à une complication supplémentaire de l'appareil bureaucratique déjà montré du doigt. L'Etat roumain n'aurait-il pas dû utiliser les structures déjà existantes avant d'en inventer d'autres ?

Ces investissements se réalisent donc avec un important retard dans le processus de restructuration, suivi par un déclin économique accentué de la Roumanie. Cette situation rend nécessaire l'instauration des normes et des institutions de l'Etat de droit.
On assiste toutefois à la création d'un cadre normatif, avec des démarches administratives et des délais plus réduits pour l'implantation d'une entreprise, des démarches en direction de la formation d'un système fonctionnel de l'économie de marché.
Selon les données publiées par l'Institut national des statistiques, en 2013, les investissements étrangers ont repris, après une tendance à la baisse depuis 2008. Cela montre le fort impact de la crise sur les investissements. Bien que l'industrie représente toujours 31,3% des investissements, notamment dans l'industrie pétrolière et la transformation, l'industrie alimentaire des boissons et du tabac concentre 3,7% des investissements étrangers. Ensuite, arrivent les services, avec le secteur des banques et assurances, soit 18,5% du total, puis les investissements dans le commerce de gros et de détail avec 11,%, enfin les secteurs proches comme la construction et l'immobilier avec 9,2%.

---

[45] Source, le journal en ligne România Libera : http://www.romanialibera.ro/opinii/interviuri/exclusiv-rl--interviu-cu-philippe-gustin--ambasadorul-frantei-in-romania--infrastructura-influenteaza-costurile-de-productie-din-romania-302358?c=q2561

3. Les principales structures françaises pour l'accueil et le soutien à l'investissement

Les relations économiques franco-roumaines s'appuient sur un dispositif français de soutien et d'aide au développement des entreprises, formé par un réseau de soutien public et privé. Ces relations sont d'autant plus facilitées que la Roumanie, pays francophone, est un membre actif de la Francophonie. En effet, la Roumanie, membre à part entière de la Francophonie, depuis le Sommet de l'Ile Maurice en 1993, a accueilli le XIème Sommet de la Francophonie les 28 et 29 septembre 2006.

Au bout de vingt-quatre années de relations commerciales, on retrouve en Roumanie une communauté d'affaires française qui participe activement à la vie économique et prend part aux échanges organisés par le dispositif français.

Parmi ces structures, nous avons identifié :

- L'Ambassade de France en Roumanie représentée, en 2014, par l'ambassadeur Philippe GUSTIN

- La Mission Economique d'Ubifrance, agence française pour le développement international. Le bureau Ubifrance en Roumanie, se trouve, en 2014, sous la direction de Philippe GARCIA, conseiller commercial.

- La Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture française en Roumanie (CCIFER)[46], plateforme de services et de savoir-faire. Elle « anime une communauté d'affaires de plus de 320 membres. Elle propose des services liés à l'implantation en Roumanie, à la prospection sur le marché roumain de la formation » (Ubifrance, 2012 : 59).

- Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France en Roumanie[47].

Ils constituent un réseau unique au monde, avec des représentants nommés par décret du Premier ministre pour une période de trois ans, après proposition du ministre chargé du Commerce extérieur. En ce qui concerne la Roumanie, ils représentent 4 000 dirigeants d'entreprises, PME, sociétés de conseils, des conseillers des pouvoirs publics qui dressent un

[46]Site Internet de CCIFER : www.ccifer.ro
[47] Site Internet de CCEF : http://www.ccef.ro/

bilan mensuel sur la situation économique du pays et des entreprises qui sont déjà implantées sur le territoire roumain.

II. De nouvelles évolutions dans l'investissement français : des secteurs porteurs ciblés par les investisseurs

Etant donné le niveau actuel de développement de la Roumanie, et après une période troublée sur le plan économique avec la crise, la quasi-totalité des secteurs doivent être développés. Bien que des secteurs soient déjà très compétitifs comme la distribution spécialisée, la grande distribution alimentaire, la téléphonie mobile, d'autres secteurs demeurent porteurs.

Lors du Gala CCIFER (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'agriculture Française en Roumanie), organisé en Roumanie, le 29 novembre 2013, l'ambassadeur de France en Roumanie témoigne d'un « retour de l'économie roumaine à un certain dynamisme, de nouveaux investissements français, qui confirment l'implication des entreprises françaises dans ce pays. Les échanges commerciaux en forte progression ont replacé la France au troisième rang des partenaires commerciaux de la Roumanie en 2013, avec l'ouverture d'une nouvelle période financière européenne »[48].

Dans le cadre de l'événement Mission Luxe-Ouvrir un point de vente à Bucarest, des 12 et 13 juin 2013, dans son discours d'ouverture, l'ambassadeur de France en Roumanie, Philippe GUSTIN, affirmait : « La France, forte de ses 3 000 filiales, qui emploient plus de 120 000 salariés, est présente, le plus souvent avec des grands leaders, dans toutes les activités stratégiques de l'économie roumaine ».

La présence des représentants de l'Etat français sur le territoire roumain permet de mieux déterminer les secteurs porteurs favorables à l'investissement français. Parmi ces secteurs, figurent l'infrastructure, les nouvelles technologies, l'énergie, l'agro-alimentaire, la santé, les cosmétiques et les secteurs du luxe.

[48] Site Internet de l'Ambassade de France à Bucarest : http://www.ambafrance-ro.org/spip.php?article3190

1. Les infrastructures de transport

Infrastructures et transports représentent l'un des secteurs porteurs qui nécessitent non seulement la modernisation du réseau routier de 79 524 km, mais surtout la construction de nouvelles infrastructures (seulement 285 km d'autoroutes, soit 0,35%, donc un réseau déficitaire et sous-développé), qui constituent de nouvelles opportunités pour les entreprises françaises déjà présentes en Roumanie.

En réalité, le réseau d'infrastructure doit être développé au cours des prochaines années car le Programme Opérationnel Sectoriel Transport (POS-T) 2007-2013, principal soutien au développement n'a pas porté ses fruits. Pour soutenir le développement du réseau national, un budget de 5,7 milliards d'euros de financement (4,57 milliards d'euros de fonds européens et 1,1 milliards d'euros co-financement national) a été destiné à la route et au rail. En effet, « une gestion erratique de ces ressources financières n'a pas encore permis au pays de se doter d'infrastructures à la hauteur de ses besoins réels, de l'attente des usagers et celle des entreprises » (UBIFRANCE, 2012 : 31). Le taux d'absorption de ces fonds reste faible, 9,3 % car l'approbation des dossiers pose problèmes et prouve le manque de ressources humaines, juridiques et informatiques dans le cadre du Ministère des transports.

Face à cette situation, ce n'est qu'en 2011, que le gouvernement roumain a pris des mesures pour mener à bien une série d'axes autoroutiers et ferroviaires.

Selon le rapport CCIFER, intitulé « Réussir en Roumanie »[49], des fonctions opérationnelles ont été déléguées, mais il demeure des problèmes de coordination stratégique, des problèmes législatifs et financiers. Il subsiste un manque de corrélation entre la législation existante et celle qui concerne la mise en place des fonds structurels.

Avec un des marchés les plus dynamiques de la région concernant les travaux d'infrastructure et ayant un rôle majeur pour la croissance durable et soutenue du pays, la Roumanie constitue une opportunité pour le savoir-faire français sur le marché des infrastructures de transport.

Identifiée en tant que secteur porteur, mais aussi comme une des priorités du gouvernement roumain, l'infrastructure de transport intéresse les acteurs français, les investisseurs potentiels

[49] Source internet : rapport CCIFER-Réussir en Roumanie : ttp://www.lemoci.com/media/reussirenroumanie.pdf

dans ce secteur et peut accélérer la dynamique française en Roumanie grâce à de nouveaux partenariats. En témoignent les rencontres du mois de mai 2013 entre vingt sociétés françaises, des grands groupes (VINCI, Lafarge, SNCF, Alcatel ou Colas), des PME de pointe et les autorités roumaines ainsi que les principaux décideurs.

Dans le journal roumain « România Libera »[50]du 19 mai 2013, l'ambassadeur de France à Bucarest, Philippe GUSTIN, déclare : « l'infrastructure est une priorité pour la Roumanie, non seulement pour l'ouverture de la Roumanie et de certains régions, mais aussi pour des raisons économiques. Les investisseurs mettent un accent sur l'infrastructure car elle influence les coûts de production en Roumanie. C'est différent de pouvoir charger toute la production dans un train ou dans un camion, qui sur l'autoroute, arrive directement au port. Aujourd'hui on perd beaucoup de temps à cause de l'infrastructure, fait pour lequel je souhaite à la Roumanie, dans les prochaines années, de faire des progrès substantiels ».

La coopération franco-roumaine dans le secteur des infrastructures s'inscrit dans le cadre du partenariat stratégique bilatéral, renouvelé entre la France et la Roumanie, en février 2013. En effet, l'ancien texte du partenariat stratégique signé entre les deux pays, le 8 avril 2008, et arrivé à terme après une période de cinq ans, a dû être réactualisé en fonction des changements dans l'économie. Il indique des objectifs clairs, avec les obligations des deux parties pour assurer des résultats favorables.

Les séminaires organisés par l'Ambassade de France à Bucarest ont comme cible le renforcement du partenariat public-privé dans le domaine de l'infrastructure. Un projet de loi pour renforcer le cadre juridique des partenariats public-privés, en tant qu'instrument innovant, est envisagé par le Gouvernement roumain, au cours de cette année. Il s'agit de partager les bonnes pratiques concernant des projets complexes et de long terme dans le but de mettre en place une coopération entre les autorités publiques roumaines et le secteur privé.

De plus, lors du deuxième Forum Economique France-Europe du Sud-Est, organisé en février 2014, à Bucarest, les projets d'infrastructure occupent une place importante.
Les grands projets d'infrastructure dans cette partie de l'Europe sont présentés ainsi que les sources de financement proposées par des banques françaises, la banque de la mer Noire, la

[50] Source : la presse en ligne, le journal România Libera : http://www.romanialibera.ro/opinii/interviuri/exclusiv-rl--interviu-cu-philippe-gustin--ambasadorul-frantei-in-romania--infrastructura-influenteaza-costurile-de-productie-din-romania-302358?c=q2561

Banque mondiale, BERD, BEI. Le forum d'affaires, financé par BPI France met l'accent sur le marché porteur : l'Europe du Sud-Est, qui permet aux entreprises de se développer à l'international. Il s'agit d'un ensemble géographique formé des pays membres de l'Union Européenne comme la Bulgarie, Chypre, la Croatie, la Grèce et la Roumanie, ou de pays non encore membres, comme l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, la Macédoine, le Monténégro, la Serbie.

Au total, l'Europe du Sud-Est constitue un marché en croissance avec 70 millions d'habitants. Parmi ces pays, la Roumanie a enregistré, en 2013, un taux de croissance de 2,8%, qui la place parmi les meilleurs d'Europe et la rapproche des standards européens. En plus de l'aide des fonds de développement à venir, les investissements français peuvent apporter un investissement direct permettant de soutenir cet objectif de convergence.

Le but du forum est de promouvoir les investissements français, et de prouver l'importance particulière de la Roumanie pour les investissements français dans la région. Les entreprises françaises sont invitées afin de connaître la région du Sud-Est de l'Europe afin d'envisager des investissements de Serbie jusqu'en Moldavie, en passant par la Roumanie.

Le développement du milieu des affaires, avec une forte présence des entreprises françaises, qui génèrent 120 000 emplois et un chiffre d'affaires de 16 milliards d'euros, fait de la Roumanie un pays qui intéresse toujours les investisseurs français désireux de s'implanter à l'étranger.

Les fonds européens suscitent aussi un intérêt pour la zone. En effet, pour la période 2014-2020, la Commission européenne met à la disposition de la région de l'Europe de Sud-Est, 100 milliards d'euros, dont 38 milliards d'euros pour la Roumanie. Le but du forum est de faire connaître aux entreprises les moyens permettant d'obtenir des aides européennes pour de nouveaux projets.

2. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

Les nouvelles technologies constituent un deuxième secteur porteur, ciblé par les investisseurs français pour les années à venir. En effet, les sociétés déjà présentes ont besoin de développer leurs services en vue de la modernisation ou de l'équipement des entreprises et vont permettre l'accroissement des investissements dans ce secteur.

A titre d'exemple, pour les grands réseaux de distribution, les NTIC occupent une place importante, avec une orientation pour les ventes on-line. Ainsi, la digitalisation va permettre un boom industriel, avec le développement des logiciels et services, mais aussi une évolution des centres d'appel. De plus, la convergence, selon le modèle français, entre la téléphonie fixe, mobile, l'internet et la télévision est aussi une priorité, même si des avancées dans ces domaines existent déjà.

Lors de la 38ème édition de la Foire Internationale Technique de Bucarest (TIB) en 2012, parmi les 26 sociétés du pavillon Ubifrance, le collectif France est le premier participant étranger avec des acteurs dans le domaine des TIC. La présence de ces acteurs témoigne des perspectives de développement à court et moyen terme dans ce domaine d'activité.

David Rossell[51], directeur commercial de la société d'immobilier commercial français implantée en Roumanie, Immochan, affirme : « Pour caractériser l'évolution de la consommation en Roumanie et des ménages roumains sur ces dernières années, je crois qu'il est important de souligner deux faits principaux : le premier, c'est que parmi tous les grands pays d'Europe Centrale qui représentaient un « Eldorado » à un moment pour les grandes entreprises, la Roumanie a été l'un des derniers à être touché. Pour vous donner un exemple, le premier Mall s'est ouvert ici sur Bucarest en 1999 (c'est-à-dire plus de dix ans après la Révolution) et le premier hypermarché en 2001, et donc l'organisation de la vente et de la vente en détail est vraiment à son balbutiement. Le deuxième élément, qui est important à souligner, ce sont les sauts technologiques qui sont faits par les ménages roumains. On est passé d'une seule ligne téléphonique pour un ensemble d'immeubles aux mobiles et la Roumanie est l'un de premiers pays à développer le 4G. Et donc, ces deux éléments, à la fois ce retard de développement et une population qui est très friande d'innovations et de consommation, font que vous avez ici, en Roumanie, un potentiel de développement qui est pour l'instant à peine ébauché et à peine touché par les grandes entreprises ou les petites et moyennes entreprises françaises ».

[51] Source internet : L'ambassade de France en Roumanie : http://www.ambafrance-ro.org/spip.php?page=mobile_rub&rub=252#/spip.php?page=mobile_art&art=2671

3. L'énergie et le développement durable

Des événements collectifs sur des thématiques clés de l'économie roumaine sont organisés chaque année, dans le domaine de l'énergie, un secteur en pleine restructuration. Dans ce domaine d'activité, des possibilités d'investissements s'ouvrent aux Français pour le traitement de l'eau (via des sociétés roumaines de grande taille) et les déchets, car seulement 13% des villes disposent d'une station de traitement des eaux usées. A ce jour, les déchets sont collectés et stockés, mais avec peu de moyens de recyclage. S'y ajoutent les énergies renouvelables qui focalisent l'intérêt des investisseurs.

De plus, le financement mis à la disposition de la Roumanie via le Plan Opérationnel Sectoriel (POS) Environnement était de 4,5 milliards d'euros, pour la période allant de 2007 à 2013. L'énergie et le développement durable constituent le deuxième secteur prioritaire après l'infrastructure, si l'on considère (d'après) le montant des investissements.

4. L'agro-alimentaire

Selon les données publiées par l'Institut national des statistiques, en 2013, l'industrie alimentaire des boissons et du tabac concentre 3,7% des investissements étrangers. Le secteur agro-alimentaire représente 7 à 10% du PIB, alors qu'il n'en représentait que 6,5%, en 2008.

C'est un secteur qui présente un faible degré de modernisation, en raison de la fragmentation des terrains agricoles due à la structure des exploitations, 40% des terrains constituent des exploitations de subsistance de moins de cinq hectares.

On note aussi l'absence d'organisation des filières. Malgré les fonds SAPARD, pour le développement rural, mis à la disposition de la Roumanie lors de son adhésion à l'Union Européenne, peu de progrès ont été enregistrés : le parc de matériels est resté obsolète, le système d'irrigation déficitaire.

Ce secteur présente donc de fortes opportunités d'investissement, notamment dans la transformation et la commercialisation de proximité. Selon CCIFER, « une grande majorité des produits alimentaires sont à présent transformés dans des unités situées à grande distance,

voire à l'étranger, avec des répercussions sur le prix de distribution et la qualité des produits »[52].

Le secteur bio est en plein essor, ce qui constitue un gros potentiel. La production agricole est en hausse avec l'augmentation de 28% des surfaces certifiées entre 2006 et 2009 ainsi que la demande de la distribution moderne, avec la mise en place d'un marché local de distribution pour ces produits.

L'agro-alimentaire est un domaine intéressant pour le développement des exports français car selon Philippe GARCIA, la France enregistre un grand retard pour le développement de ce secteur, pourtant bien développé en France.
Des investissements sont présents dans l'agro-alimenataire avec les groupes Danone, Lactalis, Soufflet, Roquette.

5. La santé

La santé, la production des médicaments, des appareils médicaux et la gestion des hôpitaux intéressent les entreprises françaises, notamment pour le potentiel énorme du marché situé à Bucarest. En effet, la Roumanie produit peu d'équipements médicaux et 90% de ses besoins sont assurés par des importations. Le secteur de la santé hérite d'un manque d'investissements depuis la période communiste poursuivi actuellement alors qu'on assiste à une croissance du secteur privé (plus de 30% en 2008).

6. Les cosmétiques

Concernant le panorama des investissements français en Roumanie, ce secteur est sous-représenté. Les instituts de beauté, les salons de coiffure constituent un secteur porteur pour l'avenir.

Sur un marché estimé à 700 millions d'euros en 2008, ce secteur a enregistré une croissance de 20 % en 2007. Il se caractérise par une forte importation des produits cosmétiques.

---

[52] Source internet : rapport CCIFER-Réussir en Roumanie : ttp://www.lemoci.com/media/reussirenroumanie.pdf

La France vient en 3ème position et occupe 1,7% des parts de marché. La France fournit des produits de beauté, des maquillages, des parfums et des préparations capillaires.
De manière générale, « les produits des secteurs de prédilection français jouissent d'une bonne image : produits de beauté, élégance» (Ubifrance, 2012 : 45) car il s'agit principalement de produits du luxe.

Directement impliqué dans l'attraction des entreprises françaises en Romanie, le directeur général du bureau Ubifrance en Roumanie, Philippe GARCIA affirme : « je souhaiterais rappeler que le luxe français jouit en Roumanie d'une notoriété et d'un prestige » dont les sociétés françaises du luxe n'ont pas mesuré l'importance mais qui vont savoir compléter la présence française en Roumanie. Le marché du luxe est en voie de développement pendant la période actuelle et selon, Dana GRUIA-DUFAUT, du cabinet d'avocats GRUIA-DUFAUT Paris & Bucarest « La Roumanie est "un marché de choix" pour la mode française et pour le luxe français ».

Selon Dana PETCU, directrice générale de Christian Dior Parfums Roumanie, ayant lancé la filiale du groupe Dior en Roumanie depuis 2011, la plupart des marques de parfums et cosmétiques sont présents sur le marché roumain. Pour la mode, il ya déjà quelques marques, la plupart italiennes, des magasins multimarques ou individuels qu'on considère comme locomotives pour l'industrie de luxe.

Les distributeurs des marques de parfums sont les magasins Sephora, Douglas, Marionnaud et B&B, ouverts dans les grands centres commerciaux de Roumanie. De plus, les revues internationales comme Elle, Cosmopolitan, font la publicité des nouvelles marques et attirent les clients. D'autres éléments comme le caractère, sont déterminants car dans un pays latin, les consommateurs connaissent et aiment les marques.

Dans l'interview accordée au journal en ligne « Wall Street »[53], Dana PETCU estime que le marché roumain des cosmétiques (parfums, maquillage, crèmes de beauté) représente environ 60 à 70 millions d'euros en 2011.Les parfums représentent 70% des ventes. Cet indicateur montre que c'est un marché de cosmétiques à ses débuts car une fois que le niveau de vie s'accroît, les consommateurs vont utiliser des produits de maquillage ou de soin de luxe.

---

[53] Source internet : la presse en ligne, le journal Wall Street: http://www.wall-street.ro/articol/Companii/102102/Cu-parfum-de-business-Cum-a-fost-lansat-Dior-in-Romania.html

C’est aussi un marché marqué par la crise économique car les meilleures ventes ont eu lieu avant la crise, en 2007 et 2008 avec une stabilisation en 2010 quand les clients sont fidélisés par une marque. Bucarest concentre 50% des ventes en raison de la présence des détaillants dans les centres commerciaux.

Selon l’ambassadeur de France en Roumanie, Philippe GUSTIN, « les secteurs qui intéressent particulièrement les investisseurs en France et en Roumanie sont naturellement ceux où ils ont des compétences, ceux qui peuvent connaître des marges de progression en Roumanie […] Mais c’est aussi ceux qui sont exclus de Roumanie aujourd’hui, par leur propre volonté, qui peuvent avoir un vrai avenir dans ce pays, comme le luxe ou la distribution. Mais s’agissant du luxe, la France, qui est pourtant porteuse dans ce secteur, est curieusement trop absente de la Roumanie et je souhaite que cela puisse changer à l’avenir ».

7. Le secteur du luxe

Avec plus de 3 000 filiales des entreprises françaises présentes en Roumanie, dont trente-huit groupes faisant partie du classement CAC 40, la France souhaite s’investir davantage dans des secteurs qui sont sous-représentés, comme le luxe et les Grands magasins, la gastronomie, la restauration et l’épicerie fine.

Un autre secteur commence à se développer en Roumanie : le marché du luxe, qui ne cesse de croître ces dernières années. C’est la preuve de l’évolution de la distribution spécialisée dans ce pays, prêt à accueillir les acteurs du luxe.

Les chiffres publiés par Ubifrance confirment cette tendance à la hausse « 120 % en 2010, par rapport à 2009, les ventes ont atteint 500 millions d’euros en 2011 » (Ubifrance, 2012 : 33), ce qui confirme la demande interne pour les produits de luxe. Selon Philippe GARCIA : « Le consommateur roumain consomme beaucoup. Le consommateur roumain aime le luxe, les grandes marques. Le consommateur roumain veut consommer du luxe français en Roumanie ».

On peut affirmer qu’il s’agit d’un marché du luxe tributaire de l’offre. En effet, lorsque les magasins de luxe se multiplient, ils sont de plus en plus fréquentés. Cette offre de plus en plus

soutenue implique des changements majeurs sur le marché du luxe roumain, et fait que les clients désirent de plus en plus de marques et de produits. On entre donc dans une nouvelle période pour la mode, ce qui témoigne de l'évolution du pays, qui est désormais capable d'accueillir le secteur du luxe. En effet, les Roumains sont très ouverts pour essayer des marques internationales.

Selon le conseiller commercial et directeur général du bureau Ubifrance en Roumanie, Philippe GARCIA déclare : « la France est omniprésente en Roumanie, dans les secteurs les plus stratégiques de l'économie roumaine. Un seul absent : le secteur du luxe. Alors que les Italiens, les Allemands, les Britanniques, les Américains multiplient les ouvertures des boutiques de luxe, nous sommes particulièrement absents de ce secteur aujourd'hui ».

Il s'agit donc de nouvelles implantations françaises dans un secteur où il y a déjà de la concurrence dans un marché émergent. Pour l'heure, il s'agit surtout des enseignes italiennes, implantées depuis longtemps et en grand nombre sur l'avenue historique, Calea Victoriei. Cette avenue constitue une localisation spécifique aux produits de luxe.

Présents déjà à Bucarest, les Italiens sont représenté Alessandro AMATO, propriétaire des boutiques Gucci, Cellini, Paul & Shark qui s'exprime en ces termes : « Nous sommes présents ici avec Gucci, Moschino, Cavalli, Dolce & Gabbana, Ermanno Scervino, Valentino » car la Roumanie est capable d'attirer et de conserver de prestigieuses marques de mode. Il souligne l'opportunité de se concentrer dans cette ville cosmopolite. La population roumaine, qui effectue de nombreux achats à l'étranger, pourrait ainsi mieux connaître les marques. « J'ai toute confiance dans la capacité de Bucarest à avancer, à continuer, à se moderniser et à attirer d'autres grandes enseignes », poursuit Alessandro AMATO.

Même si plus de 50% du segment de luxe sont représentés par l'automobile surtout d'origine allemande, la mode et les accessoires surtout d'origine italienne représentent 30%. Mais depuis 2012, des acteurs français s'implantent à Bucarest dans ce secteur d'activité comme c'est le cas de Lancel. D'autres entreprises sont entrées récemment en Roumanie, à l'exemple de LVMH- Moët Hennessy-Louis Vuitton ou Gérard Darel dans la distribution de luxe.

Dans son interview de présentation pour la deuxième édition des rencontres Ubifrance, Mission Luxe, en 2013, Georgiana PALAZ, propriétaire des boutiques Lancel et Gérard Darel en Roumanie affirme : « C'est un grand défi de promouvoir une marque de tradition […] Les marques Gérard Darel et Lancel sont les pionniers français sur Calea Victoriei ».

Cette implantation des toutes premières marques françaises à Bucarest s'est appuyée sur l'expertise et la connaissance du marché du bureau Ubifrance en Roumanie. Ainsi, avec une stratégie à long terme, le bureau d'Ubifrance à Bucarest s'est associé à l'ouverture de la boutique Lancel dans la capitale. Cette boutique est située sur l'une de plus importantes et anciennes rues commerçantes de Bucarest : Calea Victoriei. Lors du lancement du premier point de vente, le Président Directeur général du groupe Lancel, Fabrizio CARDINALI, ainsi que le directeur des ventes, Daniel SAUGE, étaient présents, ce qui montre l'importance de cet événement sur le marché roumain.

Après la première édition de la rencontre « Ouvrir un point de vente », en 2012, deux enseignes ont décidé de s'implanter en Roumanie. Il s'agit de Lancel, via la franchise Lancel Roumanie détenue par Georgiana PALAZ, qui ouvre le premier point de vente en mars 2013, et de l'enseigne DIM.

L'événement « Ouvrir un point de vente à Bucarest » est organisé sur deux jours, chaque année à la même période. Ces rencontres permettent une présence concrète à Bucarest des enseignes françaises désireuses de rejoindre ce marché porteur. Des démarches de prospection en France et en Roumanie ont été faites par l'équipe Ubifrance.

Les 28 et 29 juin 2012, la première édition d' « Ouvrir un point de vente à Bucarest », adressée tout d'abord aux maisons du luxe et ensuite aux enseignes de la distribution et des services spécialisés, est reconduite en 2013. Cette rencontre a permis à dix enseignes françaises de comprendre les opportunités qu'offre aujourd'hui le marché bucarestois, voire même de mettre en place des dossiers pays avec les premiers éléments d'information.

Il s'agit donc d'une mission de prospection organisée par Ubifrance qui permet la mise en contact avec un partenaire roumain, en vue de franchiser, mais aussi d'offrir un financement. Les enseignes françaises sont très convoitées à Bucarest, en raison de l'attrait des classes moyennes et de l'élite pour les marques françaises.

La présence des participants à cet événement témoigne de leur détermination à s'implanter en Roumanie. Leur mobilisation, la communauté d'affaires française en Roumanie et le pôle économique Ubifrance, qui a su identifier les contacts roumains, constituent des atouts supplémentaires. Des enseignes prestigieuses ont exprimé leur intérêt pour ce marché porteur.

Des rencontres d'affaires ayant comme thématiques « Ouvrir un point de vente ou Trouver un partenaire en Roumanie » sont organisées par Ubifrance, comme celles tenues à Bucarest les 11 et 12 juin 2013, pour la deuxième édition.

Les 11 et 12 juin 2013, Ubifrance, agence pour le développement des entreprises, organisait la deuxième édition des séminaires avec la spécificité « Mission Luxe » qui a fait venir à Bucarest des entreprises françaises, des professionnels de la distribution, des services spécialisés et des membres de la communauté d'affaires franco-roumaine. Au total, treize enseignes françaises de luxe ont participé à cet événement mis en place par le bureau Ubifrance en Roumanie.

Il s'agit de rencontres concrètes entre des entreprises participantes et des partenaires dont elles peuvent visiter les points de vente ouverts à Bucarest. C'est donc une manière très directe pour un premier contact avec le marché roumain à découvrir. Après cette rencontre, quatre à cinq enseignes vont ouvrir des boutiques à Bucarest. Des enseignes souhaitent pouvoir profiter de la présence du bureau Ubifrance en Roumanie afin de prospecter les autres marchés de la région comme la Russie, l'Ukraine et la République Tchèque.

Il s'agit d'événements incontournables pour rencontrer les futurs partenaires potentiels locaux, dont la fiabilité et l'intérêt ont été préalablement validés par les experts Ubifrance.

Lors du discours d'ouverture, l'ambassadeur de France en Roumanie, Philippe GUSTIN, qui apporte son soutien à ces rencontres, affirmait au sujet des partenariats entre les sociétés françaises et leurs futurs partenaires roumains, que cela « illustre l'engouement suscité par le développement de la présence française dans des secteurs encore très sous-représentés en Roumanie, pourtant fleurons de l'industrie française ». Il s'agit de l'appel d'un marché « des plus porteurs de la région », « comme nul autre disposé à accueillir nos enseignes […] dans le luxe, dans la mode, les accessoires, l'épicerie fine ».

Afin de mieux connaître le marché, le centre d'études ISRA Center Marketing Research, a mené une étude de marché, en 2012, sur les marques de luxe. Dans son interview pour la deuxième édition des rencontres Ubifrance Mission Luxe, Alice MIHAI, directrice du développement commercial, nous présente les principaux résultats.

Ainsi, une nouvelle génération née après les années 1980, 1990 est celle qui utilise le plus les biens de luxe. Ce sont des consommateurs plus sophistiqués et exigeants quand il s'agit des

biens de luxe, des consommateurs fiers de dépenser pour les clubs de sport qui montrent une attirance pour expérimenter les marques de luxe.

Une autre tranche d'âge est intéressée pour les produits de luxe, c'est la génération née entre les années 1960 et 1980. Ce sont des actifs sur le marché du travail, faisant preuve d'une certaine culture. Dans la vie active, ces générations (qui découvrent le marché du luxe et souhaitent donc consommer) sont plus stressées dans leur carrière et ont un état d'esprit plus pragmatique. Ces caractéristiques en font des adeptes de produits comme les voitures, les bijoux et les montres.

L'étude montre aussi que les baby-boomers qui manifestent une nostalgie pour la vie d'avant sont raffinés dans leur choix du tabac et des cafés première marque. Ce sont les ambassadeurs des marques de luxe qu'ils désirent.

Il y a des différences homme-femme : les hommes cherchent des voitures de la plus grande marque, Ferrari est l'une des marques la plus demandée par les clients alors que les femmes sont intéressées par les produits cosmétiques et la mode. Chanel occupe la première position.

Au-delà des études de marché, avec le retour de la croissance économique soutenue, se remarque l'attrait des classes moyennes et de l'élite pour les marques françaises de luxe. La Roumanie affiche un taux d'épargne de 4%, le plus faible d'Europe, trois fois inférieur à la moyenne de l'Union Européenne en raison de la tendance des Roumains à consommer beaucoup et à épargner peu.

Attirer des nouvelles enseignes (de luxe), connues et attendues par une partie de la population jeune qui voyage dans les autres pays de l'Europe, permet au marché de l'immobilier de se différencier de la concurrence, d'offrir des nouveaux points de vente et ainsi d'augmenter les possibilités de fréquentation.

8. Le développement du secteur de la franchise

Selon la fiche enseigne publiée par Ubifrance[54], les premiers contacts avec les franchises françaises ont lieu au Salon de la franchise, Franchise Expo, à Paris, chaque année, au mois de mars.

La mission organisée par Ubifrance, en Roumanie, comprend la présentation de grands centres commerciaux de Bucarest et du centre historique, ainsi que des spécialistes de l'immobilier commercial à Bucarest.

Ainsi, l'enseigne de prêt-à-porter féminin Mim Paris [55] a pu bénéficier de cette plateforme de rencontres pour ouvrir en Roumanie deux boutiques, en affiliation, en novembre 2013, donc moins de cinq mois après les contacts pris auprès d'Ubifrance. Le groupe souhaitait se lancer à l'international à partir de 2012. Après l'ouverture au Maroc, la Roumanie a été l'une des destinations, grâce au travail de l'équipe Ubifrance. Une mission de découverte passe par une approche terrain effectuée sur place permettant d'observer le comportement du consommateur roumain. Après l'étape de prospection, Mim a participé à la rencontre d'affaires « Ouvrir un point de vente à Bucarest » en juin 2013.

L'événement « Ouvrir un point de vente à Bucarest » a pour but de mieux informer les entreprises sur les secteurs porteurs et sur les caractéristiques des consommateurs roumains qui ont tendance à consommer beaucoup et à épargner moins, avec le retour de la croissance économique.

Selon Ubifrance, « les analystes affirment unanimement que les sorties de la crise économique (c'est le cas de la Roumanie) préfigurent dans les pays de l'Est, un envol de la consommation » (Ubifrance, 2012 : 33).
Ainsi, des projets à court terme d'implantation peuvent se concrétiser et des réflexions pour une implantation future dans un marché « à très haut potentiel » peuvent être menées.
D'après l'Association roumaine de la franchise « Le chiffre d'affaires total des franchises en Roumanie était d'environ 900 millions d'euros en 2009, les réseaux nationaux détenant une

[54] http://www.ubifrance.fr/Galerie/Files/Divers/Success-story_NTIS_MIM.pdf
[55] Enseigne située dans le Top 10 des enseignes du prêt-à-porter en France

part de marché d'environ 45/47 % », surtout dans les secteurs de l'industrie alimentaire et des services.
Selon Constantin Anton, président de l'Association roumaine de la franchise[56]qui publie le magazine « La franchise » : « Le marché roumain de la franchise poursuit une tendance générale ascendante, malgré une stagnation au niveau de 1 milliard d'euros en 2010 » (Ubifrance, 2012 : 75).

Dans son interview pour la deuxième édition des rencontres d'affaires Ubifrance « Mission Luxe », Luisa ABRAHAM, directrice exécutive déléguée des Grandes entreprises chez BRD-Société Générale estime : « La Roumanie est un marché très intéressant pour une nouvelle affaire en franchise. Nous sommes là pour apporter du support non seulement dans le conseil, mais surtout du point de vue financier, aux franchiseurs et aux franchisés ».

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'évaluer l'importance des investissements français dans l'économie roumaine selon le domaine d'activité.

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé les témoignages des dirigeants des grands groupes français tels que nous les avons trouvés dans les différentes publications. Il s'agit donc de cas concrets d'entreprises implantées en Roumanie qui montrent la diversité de l'investissement français.
Les acteurs français sont particulièrement présents dans le secteur de la grande distribution. Pendant cette période, les investissements pour la construction des voies de communication constituent la priorité des sociétés françaises. Ensuite, c'est le secteur du luxe qui intéresse les entreprises françaises, ce qui prouve l'évolution du marché roumain vers un commerce plus évolué.
Tous ces investissements qu'on a pu mettre en évidence en fonction des domaines d'activité ont comme résultat la présence d'une communauté d'affaires importante créée par les acteurs français. Pour compléter ce dispositif, des structures administratives françaises sont présentes afin de faciliter et d'accompagner les acteurs français intéressés par ce marché porteur de Europe de l'Est.

---

[56] Site internet de l'Association roumaine de la franchise : www.francizor.ro

CHAPITRE SIX : LES RÉSEAUX D'ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET LEURS STRATÉGIES D'IMPLANTATION

Dans ce chapitre on va s'attacher à identifier les différentes catégories d'acteurs qui agissent sur le marché roumain, la plupart sont des acteurs privés.
Nous proposons une analyse spatiale des différentes stratégies d'aménagement des nouveaux acteurs de la distributon qui cherchent ainsi à se différencier à l'échelle de la capitale.
On va étudier comment, dans cet espace périphérique, un hypermarché s'inscrit dans un projet plus vaste et plus complexe d'aménagement du territoire.
Outre les dynamiques impulsées par la zone commerciale ainsi créée et les synergies qui en résultent, nous évoquerons aussi la dynamique de la zone nord de la capitale, les infrastructures de transport qui doivent être plus adaptées à la nouvelle réalité. Nous analyserons un espace à fonctions multiples qui doit faire face à des mobilités plus grandes.

Ce mémoire de thèse se propose d'examiner les principaux projets, à travers une approche territoriale d'identification des acteurs, de les cartographier et d'examiner le contexte de cette réinvention formelle et spatiale des équipements commerciaux.

I. Le groupe Carrefour

1. L'interview avec Monsieur Blaise DURAND-RÉVILLE, à propos de l'implantation du groupe Carrefour en Roumanie, le 03 avril 2014

I. Présentation de Monsieur Blaise DURAND-RÉVILLE[57]

Monsieur DURAND-RÉVILLE a consacré toute sa carrière à la distribution.

D'abord, il a travaillé à la Direction des Achats Internationaux des Nouvelles Galeries. Il est devenu Directeur Général des Chaussures André-France, puis Directeur des Affaires Internationales et du Développement du groupe Promodès-Carrefour.
Actuellement senior consultant au sein de l'organisation internationale « The Consumer Goods Forum » et Conseiller du Commerce Extérieur de la France, il est membre de l'Académie des Sciences Commerciales.

[57] Source de la présentation : le livre « Commerce & Distribution. Les chemins de la mondialisation », Marc BENOUN, Blaise DURAND-RÉVILLE, Edition L'Harmattan, Collection Distribution, 2012, Paris

II. Questionnaire :

1) Pourquoi, Monsieur Durand-Réville, avez-vous choisi la Roumanie ?

Généralement, je prépare l'ouverture d'un magasin pendant deux ans.

En tant que Directeur des Affaires Internationales du groupe Promodès-Carrefour, j'ai éprouvé le besoin de développer le groupe. Il faut savoir que Promodès-Carrefour a vite eu besoin de s'étendre. En effet, Promodès était initialement un grossiste régional qui s'est développé en tache d'huile. Il est devenu un groupe national après avoir mis en place un réseau de franchise. Comme l'hexagone était saturé, il fallait exporter l'image de l'entreprise dans de nouveaux pays. Selon l'ONU, il y avait 193 pays parmi lesquels il fallait faire un tri. La Roumanie faisait partie de ces pays.

En réalité, la dynamique de la distribution reposait sur l'importance de la quantité des achats. Il en était ainsi pour les grandes multinationales comme Procter & Gamble, Unilever, Nestlé, Danone, l'Oréal, qui détenaient 50 à 60 % du marché.

En effet, si l'on veut être bien positionné, il faut être un très grand acheteur et donc avoir plus de pouvoir d'achat.

La conquête internationale par le groupe Promodès-Carrefour impliquait l'analyse d'un certain nombre de critères, dans chaque pays, dans le cadre d'une division spécifique, intitulée le service des études.

J'ai mis au point un système de taux, une maille prenant en compte un certain nombre d'éléments : la population, le pouvoir d'achat, l'infrastructure, les clients, la marchandise… Ce sont tous ces critères qui seront utilisés par la suite. Cela a permis d'élaborer un plan à long terme.

La première internationalisation a eu lieu aux Etats-Unis afin d'apprendre la stratégie des Américains qui ont créé le supermarché tout en refusant l'hypermarché, concept qui allait être repris quatre ans plus tard. En effet, il est plus difficile d'aller dans des pays dont la culture est différente, comme à Taïwan par exemple.

Par conséquent, il existe une autre approche qui privilégie la proximité géographique du pays où l'on souhaite s'implanter.

L'arrivée en Roumanie a été importante, mais lente.

Dans les années 1990, après l'effondrement du bloc communiste dans les pays de l'Est, chaque société de distribution était intéressée par ces nouveaux pays parce qu'ils constituaient

un nouveau marché. Nous avions comme objectif d'éviter les pays saturés et de s'implanter là où la concurrence était moindre, c'est-à-dire dans les pays de l'Est, à partir des années 1988-1989. Parmi ces pays, on pouvait prendre l'exemple de la République Tchèque, petit pays qui détient un savoir industriel important ou celui de la Pologne qui a connu une ruée de presque 35 distributeurs, après l'ouverture du marché en 1992.

2) Comment avez-vous trouvé ce pays ? A-t-il correspondu à vos attentes? Quelles ont été les difficultés prévues et imprévues ?

J'aime bien la Roumanie car c'est le seul pays latin en Europe de l'Est. J'ai été ahuri de trouver à Bucarest des gens qui parlaient français, même si le français est moins présent actuellement.

Je suis arrivé en Roumanie en 1992 ou en 1993. Lors de mon premier voyage, j'ai mis en place une stratégie d'action commerciale. L'objectif était de rencontrer un maximum de personnes travaillant dans le domaine des biens de consommation. Il faut savoir que je passe presque toujours un mois dans un pays étranger avant de prendre une décision. Au début, il faut comprendre les habitudes de consommation des habitants, quels sont les biens de consommation, dans quelle mesure ils les achètent. Ensuite, il faut connaître la ville, la structure urbaine.

Tout d'abord, j'ai rencontré un Français qui avait réalisé des transactions commerciales entre la France et la Roumanie, dès 1991, en vendant des camionnettes Citroën DS. J'ai remarqué qu'au nord-ouest de Bucarest se trouvaient des lieux d'échange, des espèces de « centres commerciaux », des conteneurs dans lesquels les usagers vendaient des marchandises.

Ensuite, j'ai croisé un autre Français qui m'a beaucoup aidé. Depuis 1990, il s'occupait de l'immobilier, au sein de la société Bouygues.

Il faut savoir que dans la distribution, dans le compte de résultat, l'immobilier représente des frais considérables pour l'entreprise. Il est donc très important d'être localisé dans un bon endroit.

Ensuite, j'ai rencontré notre partenaire en Turquie[58] qui avait une certaine connaissance de la Roumanie. Son point de vue était intéressant.

La rencontré de Xavier, un Français qui détenait une très grande chaîne de distribution de vêtements pour enfants fabriqués en Roumanie nous a permis d'étudier l'implantation de sa chaîne ainsi que l'industrie textile en Roumanie.

Les difficultés étaient celles rencontrées dans tous les pays « neufs » qui ne connaissaient pas la distribution moderne. On a suivi les règles qu'on a apprises en Espagne, pays semblable à la Roumanie. En effet, les gens se sont montrés ouverts dans ces deux pays de langue latine qui ont connu la dictature.

D'abord, il était difficile de trouver les fournisseurs, le marché, l'emplacement, les clients. Il fallait aussi tenir compte de la concurrence car le groupe allemand Metro avait prévu de s'installer. Les Allemands ont été les pionniers, leur concept de *Cash&Carry* peut s'appliquer non seulement à *Business to Business* (*B to B*) mais aussi à *Business to Consumer (B to C).* Notre concept de l'hypermarché est celui du *Business to Consumer (B to C).* Aussi, un autre problème était celui de trouver des marchands car il n'y avait pas de grands industriels. Les grandes multinationales, par exemple, étaient déjà implantées mais elles se fondaient sur des importations. Un autre inconvénient, c'était le PIB/habitant, qui à cette époque était bas. Par conséquent, les automobiles étaient peu nombreuses (Dacia R12, datant de 1986).

Ensuite, la législation roumaine était permissive, contrairement à la législation française qui rend difficile l'achat d'importantes surfaces de terres. C'est pourquoi, en France, on choisit les terrains loin de la ville.

Il y avait peu de difficultés immobilières, mais il y avait des différences dans la législation. Quant à l'accueil dans les municipalités, les élus, étonnés, nous ont demandé : « Voulez-vous ouvrir un magasin ? Acheter des terres ? ».

[58] Pays où le groupe Carrefour s'est implanté en 1993

Les élus de Bucarest m'ont proposé d'abord les neuf *Hunger circles* (les dômes de la faim), des dômes solides, de béton et fer, dans des emplacements favorables, en ville, et destinés à être des cantines de ville.

Ainsi, avec le représentant immobilier de Bouygues, on a visité l'emplacement pour les familles dans ces dômes. Il aurait fallu raser les murs porteurs de ces dômes en béton pour gagner de l'espace. Nous avons calculé le prix pour détruire ces murs et c'était énorme ...

Il nous fallait de grands espaces situés à l'extérieur de la ville. Au nord de la ville se trouvent les deux grands axes qui la desservent (DN1 : Bucarest-Brasov et Bucarest-Pitesti) et qui sont de très bons axes. Il nous fallait donc trouver le bon emplacement.

3) Avez-vous fait le choix de la franchise pour investir dans ce pays en raison d'un risque politique trop important pour un investissement direct ?

Moi, j'ai beaucoup milité pour l'implantation directe car la culture est plus européenne, plus compréhensive, mais il n'y avait pas la possibilité d'un partenariat local[59] avec les banques ou les industriels.

Quand j'ai proposé l'implantation dans ce pays au président du groupe Promodès-Carrefour, celui-ci m'a répondu : « Je n'ai pas confiance dans la jeune démocratie roumaine ».

Mais en Roumanie, il y a l'Histoire… même si, elle était une " jeune démocratie " après trente ans de joug soviétique. C'était délicat. Pendant ce temps, j'ai beaucoup voyagé car il y avait eu des implantations en Turquie, en Asie, mais…il ne faut pas aller trop vite. Pour le président, s'agissant du développement, il faut du capital.

Pour la Roumanie, la solution a donc été d'essayer de prendre une participation en franchise.

Ainsi, on s'est orienté vers le groupe Ets Arlaud, basé à Lyon, dans lequel Promodès détenait 40 % des actions. On savait qu'il serait difficile de trouver des personnes car il faut beaucoup de gens et surtout des professionnels pour continuer une opération. Finalement, avec le groupe Ets Arlaud, on a signé tous les contrats de partenariat et désigné les équipes de dirigeants régionaux, par exemple les dirigeants du marketing.

---

[59] A travers la co-entreprise ou la joint-venture

4) Lors de ma visite, en 2009, au siège social de Carrefour à Bucarest, j'ai remarqué la présence des diplômes d'Hyparlo exposés à l'accueil. Tenez-vous à rendre grâce à cet « ancêtre » ?

Hyparlo était un franchisé de Promodès. Plus exactement, c'était un master franchisé[60].

Dans la vie, quand vous faites confiance à quelqu'un il faut lui donner les moyens pour être lui-même. Ainsi, Promodès a transmis le concept de l'hypermarché à Hyparlo pour lui montrer qu'il lui faisait confiance s'agissant d'un bien commun.
Pour promouvoir le groupe, on a nommé François Olivier en tant que directeur général. Il est resté à la tête du groupe en Roumanie pendant sept ans, jusqu'en 2008.

5) Maintenant pour ce qui est de l'implantation elle-même, dans votre livre « Commerce et Distribution. Les chemins de la mondialisation », il y a une citation qu'on peut appliquer à la Roumanie :

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne.
La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi »
Albert Einstein

L'implantation à l'étranger est un phénomène d'expérimentation.

Quand on a vérifié tous les paramètres, quand on sait que toutes les conditions sont réunies, on est assuré du succès.
Lorsqu'on établit un hypermarché, on commence par chercher un territoire, on étudie le potentiel de ce territoire. Ce sont des indices qui vont déterminer la taille du magasin qu'on va ouvrir.
Ensuite, il faut réaliser des études de marché, des questionnaires. On établit des isochrones[61], des périmètres autour du terrain, de cinq, dix minutes et dans chaque isochrone on mesure le

---

[60] Master franchise: le franchisé principal (Promodès) est chargé de recruter un autre franchisé (le master franchisé Ets Arlaud) pour l'implantation dans une zone géographique déterminée par contrat. C'est une pratique fréquente pour s'implanter à l'étranger, dans un pays dont on dispose de peu d'informations. Cela permet de déléguer mais sans investir. On transmet donc la responsabilité à un nouveau groupe pour assurer l'exportation de la franchise à l'étranger

[61] Isochrones : ce sont des lignes imaginaires qui relient les lieux à partir desquels la durée du temps d'accès est la même pour atteindre un hypermarché. Elles sont utilisées lors de la détermination des aires de chalandise, soit des aires d'influence, pour cerner les aires potentielles des marchés primaires, secondaires et tertiaires. Leur configuration est largement liée au réseau routier et autoroutier. En voiture, la distance-temps est de 15 à 20 minutes pour un hypermarché (Dictionnaire de commerce et de l'aménagement, 2008 : 191-192)

pouvoir d'achat. Les clients potentiels ont tel ou tel pouvoir d'achat, quartier par quartier. Au final, on réalise une très grosse analyse, qui est plus facile à réaliser dans un pays étranger car les gens sont ouverts aux échanges.

Quelle est la part du pouvoir d'achat dans chaque isochrone ? 3%, 5%, 10% pour ceux qui sont situés à cinq minutes, jusqu'à 1% pour ceux qui sont à 30 kilomètres.
En fonction du pouvoir d'achat, on estime la part de l'alimentaire.
Cette étude de marché est ensuite présentée au président, elle a déjà 30 % des chances de succès avant vérification, ce qui est beaucoup. Si l'ouverture n'aboutit pas, c'est parce que le marché est déjà saturé.

6) D'après vous, l'entrée dans ce pays a-t-elle été facile? L'implantation de Carrefour en Roumanie a-t-elle nécessité un lourd travail ? On remarque qu'entre 1994, date marquée dans la fiche pays de votre livre, et 2001, il a fallu sept ans pour ouvrir le 1er Carrefour à Bucarest[62].

En effet, pendant tout ce temps, on a changé de direction en France. Promodès appartient maintenant à 100 % au groupe Carrefour.

En Roumanie, le groupe Arlaud ne détenait que 50 % des actions et il fallait toujours trouver du personnel formé. De plus, j'ai passé du temps avec François Olivier pour lui faire comprendre le pays. Je l'ai présenté au gouvernement roumain, aux municipalités, je lui ai fait connaître le niveau de la concurrence, tous les concurrents, comme la chaîne locale La Fourmi. Je lui ai donc indiqué les obstacles qu'il pourrait rencontrer sur le terrain.

La première ouverture date de 2001. Cependant, j'aurais voulu ouvrir un peu plus tôt, dès 1999. Mais il y avait des problèmes techniques, comme la construction du magasin, l'insuffisance des routes pour permettre d'accéder à la ville.
De plus, trouver dans la législation des aspects permissifs en faveur de la distribution a été un travail qui a nécessité beaucoup de temps. C'est pourquoi l'implantation a été longue.

[62] Cette évolution, on la voit dans le nom de l'enseigne, Carrefour étant la seule marque connue en Roumanie (sans Promodès ni le nom de l'hypermarché Continent)

7) Comment se présentait le 1er hypermarché Carrefour à Militari ? Quel souvenir gardez-vous de l'ouverture du 1er Carrefour au nord-ouest de la capitale ?

On a fait un très bon déjeuner d'inauguration. CEAUSESCU avait, dans son palais[63], un passage souterrain qui donnait dans une salle à manger utilisée pour les réceptions.

Je garde un très bon souvenir car c'était l'aboutissement d'un long travail. On a assisté au discours du Premier Ministre, en plein air. On a présenté les caractères généraux du concept de l'hypermarché ainsi que le directeur général François Olivier. Avec mon équipe, on a travaillé sur des problèmes annexes qui cependant méritaient d'être considérés dans la perspective de revoir le projet.

8) Après le succès du 1er hypermarché, la Roumanie se distingue par le deuxième point de vente, Carrefour Orhideea, au sujet duquel l'ancien directeur général François Olivier affirme qu'il « *réalise le plus grand chiffre d'affaires d'Europe (hors France) [et c'est] le 3ème Carrrefour du monde en ce qui concerne le flux de clientèle par jour* »[64]. Comment expliquez-vous la réussite de cet hypermarché Carrefour Orhideea, ouvert en 2003 ? Quel est son charme ? Pourquoi attire-t-il autant ?

Je ne connais ni le magasin, ni l'emplacement car je ne suis pas revenu dans le pays après l'inauguration de 2001. J'ai cédé la direction car après les deux ans nécessaires pour l'implantation, il a fallu transmettre le projet à l'équipe locale qui s'est occupée de la poursuite de l'opération.

---

[63] L'ancien Comité Central (le CC) du parti Communiste

[64] La presse en ligne du journal Wall Street : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/13136/Piata-de-hipermarketuri-se-aglomereaza-Carrefour-ajunge-la-cota-sase.html

9) Carrefour, avec son format de l'hypermarché, apporte-t-il une réponse concrète aux attentes du consommateur local, aux yeux des habitants ?

Il correspond bien aux consommateurs roumains.

En Roumanie, comme dans d'autres pays, s'est produite la même évolution. Au départ, il y a eu des hypermarchés simples avec de petits assortiments, mais maintenant, avec les changements des habitudes du consommateur, on évolue vers un concept plus sophistiqué, avec plus de services, plus de confiance, plus de marques.

10) Le premier hypermarché ouvert à Bucarest en 2001 a été un succès. Vous étiez attendu. Est-ce qu'il vous arrive souvent d'être attendu dans les pays étrangers?

Tout d'abord, il faut prendre en compte l'image du groupe. Il faut considérer la communication, travailler en expliquant le concept de l'hypermarché, s'adresser aux gens et aux élus locaux.

Ainsi, lors de l'inauguration du premier magasin, on fait presque toujours venir un ministre, on lui montre des photos des hypermarchés. On l'invite pour deux jours à l'étranger afin qu'il comprenne le format. On ne le fait pas venir en France, où le concept est très abouti, mais plutôt dans des pays, comme la Grèce, qui découvrent le concept.
On voulait également trouver des gens originaires du pays pour travailler avec eux. On les a conduits dans d'autres pays, tous frais payés, pour qu'ils se rendent compte du concept de la distribution moderne à l'étranger.

11) D'après vous, comment le consommateur roumain a-t-il évolué ? Et comment la consommation a-t-elle évolué en Roumanie?

L'évolution est comparable à celle qui s'est produite dans les autres pays car la Roumanie est un pays latin et ouvert où sont installées toutes les grandes multinationales, comme Nespresso.
Pour les Roumains, il est évident que ce nouveau concept de l'hypermarché est formidable. C'est un vrai bonheur pour les Roumains qui aiment bien boire et manger.

12) Pouvez-vous caractériser brièvement le consommateur roumain ?

En fait, je ne sais pas vraiment.
Le consommateur roumain a beaucoup souffert. Les Roumains ont connu des moments très noirs, comme nous, les Français, après la guerre…
Il y a eu un formidable essor de la consommation. Mais il est toujours difficile de faire changer le consommateur roumain, habitué à des produits de base.

13) Après une présence de 12 ans du groupe Carrefour, comment la consommation a-t-elle évolué en Roumanie ?

La distribution en Roumanie s'est installée en même temps que les grandes multinationales fabriquant des produits.
Nous avons eu un rôle de pionnier et d'initiateur. En effet, les Roumains aiment découvrir.
Aujourd'hui, dix ans après, comme en France, les consommateurs évoluent. Désormais, ils ne découvrent plus de produits. Cependant, il y a eu de nombreuses campagnes réussies et une relation s'est instaurée entre les consommateurs et la grande distribution.

14) Mais qu'en est-il de la concurrence et des concurrents présents sur le marché ? Ont-ils les mêmes stratégies que vous ?

Je ne suis pas sûr de pouvoir répondre. Ce que j'ai vu d'étonnant dans votre étude, c'est le fait de ne pas avoir classé Metro, de ne pas l'avoir mis dans le même groupe que les distributeurs. Avec la formule du « Cash&Carry », les Allemands savent déjouer la législation restrictive applicable aux détaillants étrangers. Ils contournent la législation en tant que grossistes alors que parallèlement ils s'ouvrent aux consommateurs. Leur formule de distribution, c'est le « Cash&Carry » qui permet le stockage en même temps que l'organisation du flux de clientèle différent de celui d'un hypermarché et la possibilité de payer comptant.
C'est le système de distribution le plus simple tandis que nous avons choisi la formule la plus difficile, celle de l'hypermarché.

15) Quelles sont les réticences ? Comment affronter les autres ?

Maintenant, je ne travaille plus pour le groupe Carrefour.
Automatiquement, il y a des places dans d'autres formats, mais dans l'ensemble il y a un potentiel de développement. Il faudrait peut-être envisager d'autres formats, comme le hard discount, faire l'approche du commerce de proximité car il y a de la place.

16) Alors maintenant, comment voyez-vous l'avenir de la distribution en Roumanie ?

Je ne peux pas répondre parce que je ne connais pas le pays.

Si l'on prend l'exemple de Décathlon, la distribution évolue tout le temps.
Pour l'avenir, la meilleure stratégie est de suivre le consommateur. Par exemple, avec 50 % de mono-ménages, il n'y a pas besoin d'un hypermarché. En effet, pour une personne seule, il est appréciable de pouvoir faire ses courses en bas de chez soi.
L'hypermarché, qui est une grande structure, est conçu pour le couple avec des enfants.
Par conséquent, il faut revoir les hypermarchés. Celui de 24 000 m² ouvert à Toulouse avec un rayon pour les chemises occupant un énorme espace est beaucoup trop grand.
Trop c'est trop, il faut des hypermarchés de taille humaine.

En Roumanie, on a commencé par le grand format, celui de l'hypermarché. La suite dépend de l'évolution des consommateurs et des habitants de Bucarest.
Comme dans toutes les métropoles, vont-ils préférer le petit commerce de proximité ?

17) Actuellement, en 2014, quels sont, selon vous, les risques encourus par le pays ? Après une présence de 20 ans sur le marché roumain, voyez-vous les choses de la même manière ?

Comme au début, c'est toujours le côté politique qui est déterminant. Il faut voir comment les choses vont évoluer.

La Roumanie est l'un des rares pays de l'Est dans lequel la démocratie a l'air de marcher.
S'ajoutent des problèmes avec les Hongrois et leurs revendications nationalistes. Il s'agit de l'enclave hongroise, située dans les Carpates.

Si l'on regarde l'Ukraine, on se rend compte que tous les pays ne sont pas faits pour la démocratie. En voyant ce qui s'est passé en Crimée, les présidents des groupes commerciaux prennent peur car « attaquer » un pays, c'est une décision fondamentale qui doit émaner du président du groupe. Par exemple, l'accord du président est nécessaire pour aller en Indonésie.

Le risque politique est l'un des premiers à évaluer. En Tunisie, il y a eu le risque de tout perdre. Certains pays se ressemblent.

18) A cette étape du développement commercial en Roumanie, appliqueriez-vous le titre de votre livre « Commerce & Distribution » sur le marché en Roumanie et plus particulièrement à Bucarest ?

Le titre est inversé, à cause de mon éditeur. Il aurait d'abord fallu écrire « Les chemins de la mondialisation », ensuite « Commerce et distribution ». Il s'agit des chemins pour le gouvernement français. Maintenant, j'ai le rôle de conseiller auprès du gouvernement. Je dois apporter des conseils sur la manière d'améliorer l'exportation dans un seul domaine, celui de la distribution.
La Roumanie fait partie de « ces chemins » qui m'ont parlé.
On a fait du commerce avec les voisins, après la guerre, mais désormais, il faut aller dans de nouveaux pays.
En général, depuis 2000 ans, le commerce est un fantastique outil d'échange entre les peuples.

19) Après cette aventure, cette découverte de la Roumanie, qu'est-ce que vous retenez de ce pays, qu'avez-vous appris de ce pays ? Y a-t-il une expérience à retenir ?

C'est une question intéressante.

D'abord, j'ai trouvé un accueil chaleureux auprès des institutions, tant de la part du ministère que des municipalités, accueil que l'on ne trouve pas ailleurs. Les élus des autres pays écoutaient, mais restaient sceptiques. De ce point de vue, la Macédoine est identique à la Roumanie mais différente de la Grèce. Les gens sont ouverts, ils ne sont pas bloqués.
L'accueil. Cela compte beaucoup !

Les clients, qui sont si différents, font preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit.

Dans le domaine de l'hypermarché, la réussite se situe dans les pays latins. En effet, les plus grands succès de l'hypermarché se sont produits en Italie et en Espagne, pays latins.

Monsieur DURAND-RÉVILLE, je tiens à vous remercier.

Réflexions finales

Grâce à cette interview, vous m'avez permis de replonger dans des endroits que j'ai beaucoup aimés….

Ce pays a nécessité beaucoup de travail pendant la période allant de1995 à 2000.

De mes premiers voyages, en 1968, je garde le souvenir des trottoirs, alors que la ville avait reçu le surnom de « Petit Paris ». Les trottoirs n'avaient pas été entretenus depuis cinquante ans, ils étaient parsemés de flaques d'eau et l'herbe avait poussé partout. C'était un enfer de pouvoir marcher. L'entretien des trottoirs est un aspect qui mérite d'être observé.
Les choses évoluent si les municipalités s'investissent.
Dans d'autres pays, ce sont les déchets, présents un peu partout dans la ville, qui m'ont impressionné. Dans les villes du Maghreb, dans toute l'Afrique du Sud, en Asie aussi, il y a beaucoup de déchets.

2. L'historique du groupe Carrefour en Roumanie

La société de distribution Hiproma S.A. a été créée en mars 1999 en tant que société mixte par le groupe Carrefour et son franchisé Hyparlo qui détenaient chacun 50 % des parts.

Le premier hypermarché de Roumanie a été inauguré en juin 2001, à Militari, dans l'enceinte du grand centre commercial Militari qui s'étend sur 80 hectares. Ce premier magasin, qui a néessité un investissement d'environ 35 millions de dollars, a créé environ 400 emplois. Il s'étend sur 15 hectares et dispose de 2000 places de parking.

Les surfaces de vente de l'hypermarché et de la galerie commerciale sont respectivement de 9 000 m² et 6 000 m². Pendant les six premiers mois de 2002, le chiffre d'affaires a été

supérieur à 43 millions d'euros, résultat record pour ce marché, dépassant de loin les prévisions du groupe Carrefour. Les recettes affichées en 2002 par le premier Carrefour ouvert à Bucarest ont consolidé la décision d'investir dans ce pays. Rapidement, en avril 2003, le groupe choisit d'étendre à 10 500 m² la superficie de vente de ce premier magasin.
Cela prouve et renforce la motivation des dirigeants du groupe pour s'implanter sur ce marché porteur.

Le franchisé Hyparlo a ensuite vendu ses deux hypermarchés en Italie à Carrefour Groupe pour investir d'avantage en France et en Roumanie. Il gère la franchise des hypermarchés Carrefour en Roumanie jusqu'en janvier 2006 quand le Groupe Carrefour décide de racheter l'activité du franchisé Hyparlo. Le groupe Carrefour détient maintenant 100 % de Carrefour Roumanie.

En septembre 2003, Carrefour a inauguré son deuxième hypermarché, à proximité du centre-ville. Cela constitue une grande première pour ce type de concept. Le centre commercial « Orhideea » s'étend sur 30 hectares et comprend 26 000 m² de surface construite. A l'intérieur, l'hypermarché Carrefour a une surface de vente de 9 000 m² avec 55 000 produits. Les 60 boutiques de la galerie marchande ont, quant à elles, 7 000 m² de surface de vente. Le centre commercial dispose de 1 400 places de parking en plein air.

Il faut souligner qu'à proximité de ce centre commercial, se trouve le magasin de bricolage Bricostore du groupe français Bresson, qui est l'appellation roumaine du magasin français Bricorama. Ainsi, démarre la distribution spécialisée en Roumanie.

Le coût total de ce projet qui emploie 700 personnes a été de 27 millions d'Euros. Cette réalisation est l'œuvre de la société Soconac (filiale de la société française Vinci Construction Grands Projets) qui développe et construit des centres commerciaux, des immeubles de luxe ainsi que d'autres projets importants en Roumanie.

Il semble important de remarquer que l'entreprise Carrefour a favorisé l'arrivée en Roumanie de nombreuses sociétés françaises et des investissements extérieurs, suivant l'exemple de la société Renault qui a déterminé l'arrivée d'investissements français dans le secteur automobile.

En février 2004, le troisième hypermarché Carrefour a ouvert ses portes, à l'Est de la capitale, à Colentina. Ce centre commercial est construit sur une surface de 20 hectares. Les galeries

marchandes comprennent 31 boutiques et s'étendent sur 22 000 m². L'hypermarché Carrefour dispose d'une surface de vente de 9 000 m² avec 50 000 produits. Il bénéficie d'un parking de 1 550 places. Ce projet, qui a permis la création de 800 emplois, a coûté 35 millions d'euros. La gestion de cet hypermarché par une équipe composée intégralement de personnes de nationalité roumaine constitue sa particularité.

Quelques mois plus tard, en octobre 2004, Carrefour change de politique d'implantation avec l'ouverture de son quatrième hypermarché en province bien loin de la capitale et de sa banlieue. C'est la ville de Brasov, située en Transylvanie à 168 km de la capitale, qui est choisie pour abriter le Brasov Shopping Center à l'extrémité sud de la ville, sur la route nationale Bucarest – Brasov (DN1).
Il s'étend sur 19 000 m² dont 8 000 m² pour l'hypermarché, 3 900 m² pour la galerie marchande composée de19 boutiques et restaurants. Ce centre commercial emploie plus de 880 personnes. Le montant de l'investissement s'est élevé à 20 millions d'euros.

Il s'agit de la première grande surface construite en dehors de Bucarest. La grande distribution s'intéresse désormais à la conquête de nouveaux territoires.

Pendant la période allant de 2005 à 2006 il y a eu des bouleversements à la tête du groupe.
En 2005, Hyparlo contrôle totalement sa filiale. Carrefour renforce son partenariat avec la famille Arlaud en prenant une participation de 50 % dans la société holding. Par ailleurs Carrefour conserve sa participation de 20 % dans le contrat de franchise avec Hyparlo. La stratégie d'ouverture est poursuivie en province avec l'ouverture de l'hypermarché de Ploiesti, deuxième hypermarché en dehors de Bucarest.
En janvier 2006, le groupe Carrefour acquiert toutes les parts de la société Hyparlo et détient maintenant 100 % de Carrefour Roumanie.

3. La théorie des lieux centraux appliquée aux hypermarchés Carrefour

Si a priori il n'y a pas de hiérarchie des activités commerciales, le texte de loi permet d'en établir une, en fonction de l'offre commerciale présente désormais à Bucarest. Ainsi, la capitale devient la ville la plus importante du point de vue de l'activité commerciale qui concerne toute la zone métropolitaine de Bucarest.

En l'absence de planification concernant l'urbanisme commercial à Bucarest, il appartient aux acteurs intéressés de mettre en place un plan d'implantation afin de doter le territoire de la région d'un commerce bien positionné. Cet aspect de la planification est nécessaire pour chaque type de commerce afin de déterminer le nombre des points de vente de même type pour une zone donnée de façon à minimiser les déplacements de la clientèle.

L'analyse de l'implantation des hypermarchés Carrefour à la périphérie de la capitale montre que la logique de la théorie des places centrales de Christaller peut s'appliquer à la stratégie mise en place par le groupe Carrefour pour renforcer sa présence dans le territoire afin de mieux le desservir.
Selon la théorie des places centrales, « à la base du système, il y a l'idée selon laquelle chaque commerce a besoin d'un niveau d'activité suffisant » (Philippe AYDALOT, 1985 : 365). Les économies d'échelle et les habitudes d'achat des consommateurs permettent de déterminer le volume de clientèle nécessaire à chaque commerce spécialisé pour être viable.

Même si à la base, la théorie des lieux centraux se fonde sur la forme géométrique du système urbain, nous avons proposé d'élargir l'application de la théorie des lieux centraux en prenant en compte l'exposition géométrique du réseau des points de vente Carrefour.
L'enjeu de la démonstration est donc double : d'une part, il s'agit de démontrer la stratégie spatiale de l'implantation du groupe Carrefour dans la capitale, et d'autre part, d'en déduire la compatibilité entre le découpage administratif de la capitale et ses six secteurs.
Philippe AYDALOT affirme : « On sait que la forme hexagonale présente l'avantage d'être la technique se rapprochant le plus du cercle et qu'elle permet de couvrir la totalité d'un territoire (sans espace interstitiel) » (Philippe AYDALOT, 1985 : 366).

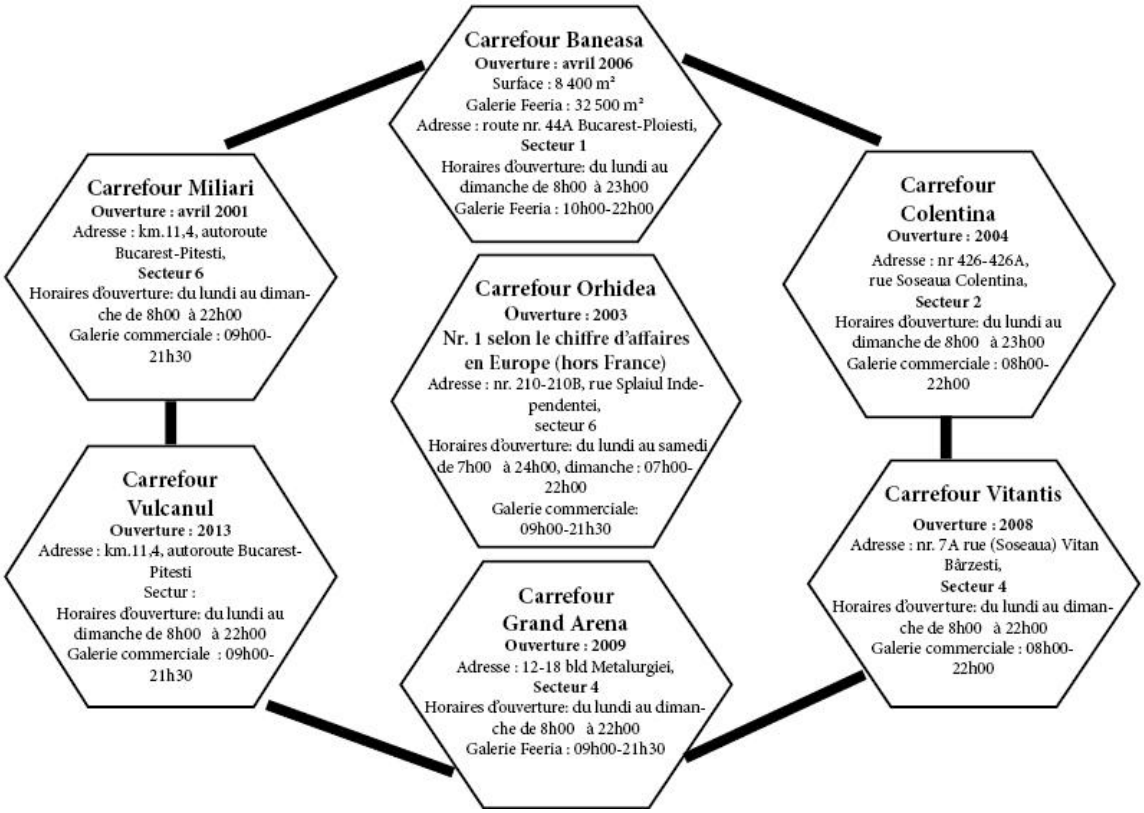
Avec neuf hypermarchés, soit une surface de vente totale de 64 000 m² en 2013, le groupe Carrefour a mis 12 ans pour monter dans la capitale, et surtout dans sa périphérie, un réseau de distribution conforme à la théorie des places centrales élaborée par Christaller.

Dans la localisation spatiale de chaque nouveau point de vente, l'aire de chalandise pour chaque commerce est mise en relation avec deux éléments contradictoires : d'abord, « *les économies d'échelle* » ayant un rôle déterminant sur le coût et la qualité d'un service commercial, ensuite, « la *distance* » qui entraîne des pertes de temps et d'argent. Ainsi,

« l'élément distance est lié à la *fréquence des achats* » (Philippe AYDALOT, 1985 : 366). Les achats les plus fréquents exigent une proximité élevée entre commerce et consommateurs, ce qui réduit l'aire de ce marché.

C'est toute la différence entre le commerce dit de périphérie qui correspond à la grande distribution et le commerce dit de proximité encore dominé par les petits commerçants indépendants.

Figure nr. 3 : Le réseau des hypermarchés Carrefour : l'application du système des places centrales d'après Christaller



Source : observations sur le terrain et communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Dans le schéma ci-dessus, nous avons essayé de représenter, selon la théorie des places centrales de Christaller, la localisation des hypermarchés Carrefour à Bucarest. Ainsi, si on superpose ce schéma aux six secteurs administratifs de Bucarest on se rend compte qu'à chaque secteur correspond un hypermarché Carrefour. En tant que pionnier, le groupe Carrefour présente la meilleure couverture du territoire de la capitale. Ce schéma nous permet de mettre en évidence la particularité de l'hypermarché Carrefour Orhidea, qui occupe l'hexagone central.

Sur le terrain, ce réseau est complété par les supermarchés Carrefour Market au niveau des quartiers dortoirs, proches des marchés agro-alimentaires ainsi que par le réseau des points de vente de proximité Carrefour Express. Cette implantation de la périphérie vers le centre contribue à créer un tissu commercial très dense dans la capitale.

En 2001, l'ouverture du premier hypermarché Carrefour Militari à l'ouest de la ville est suivie en 2003, par celle de l'hypermarché Orhideea, situé à 15 minutes du centre-ville. Ensuite, c'est dans le quartier Colentina, à l'est, à l'opposé de la capitale, que le troisième hypermarché est ouvert. En 2006, a eu lieu l'ouverture de l'hypermarché Carrefour dans le cadre du projet immobilier Baneasa, au nord de la capitale.
A cette occasion, on a pu observer que l'organisation commerciale correspond à l'organisation administrative de la ville et à son découpage en six secteurs différents. Pour chaque secteur, un hypermarché Carrefour est ouvert entre 2001 et 2014, année au cours de laquelle l'intégralité des six secteurs est couverte avec l'ouverture du dernier hypermarché Carrefour situé sur l'ancienne plateforme industrielle Vulcan. Ainsi, treize ans ont été nécessaires pour mettre en place cette stratégie d'implantation à l'échelle de la capitale. Ceci nous montre clairement que le projet de planification tient compte de la possibilité offerte par la ville.

En tenant compte de la taille des points de vente, nous avons sélectionné uniquement les hypermarchés d'une surface supérieure à 2 500 m², en fonction de la loi rang-taille. Toutefois, si les points de vente périphériques ont la même surface d'environ 8 000 m², Carrefour Vitantis fait exception avec une surface de seulement 4 000 m².
Ainsi, pour chacun des six points de vente périphériques, on peut parler d'une aire de chalandise qui couvre chaque secteur de la ville. Leur implantation en périphérie de la ville, dans la plupart des cas en rase campagne, où les terrains étaient disponibles, nous indique aussi que chaque point de vente peut avoir sa propre aire de marché hexagonale en incluant un territoire mixte ville-campagne.
Mais ce modèle d'organisation spatiale choisi par le groupe Carrefour pour ses points de vente est suivi par d'autres distributeurs spécialisés, selon la logique du regroupement des commerces afin de bénéficier d'une zone de chalandise commune. On arrive ainsi à une évolution vers le centre commercial car « les centres offrant les biens et services disposant de

l'aire de marché la plus grande, seront les seuls à offrir la totalité des biens, et seront donc les plus importants » (Philippe AYDALOT, 1985 : 366).

Face à la distribution de la population urbaine à la périphérie de la capitale, grâce aux logements collectifs des quartiers dortoirs, la grande distribution récupère la clientèle qui se situe à proximité de ces lieux d'implantation en rase campagne. En même temps, ces points de vente participent à la conquête des espaces ruraux situés aux alentours de la capitale, espaces qui ont été trop longtemps délaissés.

Avec l'ouverture d'un premier hypermarché à Bucarest, Carrefour a bénéficié de « l'avantage initial ». Ce principe peut être considéré comme un atout, non seulement face aux autres acteurs intéressés eux aussi par le marché, tels les acteurs allemands, mais également du point de vue de l'évolution du marché.

Même si le groupe a cherché à s'implanter dans chaque secteur de la ville ainsi que dans la partie centrale, il ne faut pas ignorer que l'ensemble des investisseurs préfèrent la partie nord de la ville. Cette attraction peut s'expliquer par les nouveaux parcs industriels et logistiques qui se sont implantés le long de l'autoroute Bucarest-Pitesti, au cours des dernières années. En d'autres termes, cette préférence de localisation dans la partie nord de la ville mieux desservie par les routes nationales et l'autoroute Bucarest-Pitesti peut s'expliquer aussi par « un certain processus de croissance » ainsi que par « l'approche génétique » (Denise PUMAIN, 1982 : 37) considérant que la zone va bénéficier d'un développement futur qui sera propice aux investisseurs.

4. Le géomarketing et la localisation des hypermarchés Carrefour

C'est tout d'abord à l'ouest de la ville, dans le quartier Militari situé dans le secteur 6, desservi par l'autoroute Bucarest-Pitesti, que le premier hypermarché est ouvert en Roumanie, en juin 2001.

Images nr. 4 et 5: Le premier hypermarché Carrefour à Bucarest en 2001

Source : images mises à la disposition de la presse roumaine par le groupe Carrefour[65] ; Elena NASTASE, 2014

Dans l'image de gauche, nous remarquons que l'implantation du premier hypermarché Carrefour, Carrefour Militari, s'est réalisée au détriment des terres agricoles avoisinantes. L'implantation a été favorisée par la présence de l'autoroute essentielle pour l'approvisionnement du point de vente.

La grande distribution contribue donc à l'extension de la ville.

L'image de droite montre la forte attractivité du concept de l'hypermarché qui reçoit un nombre considérable de visiteurs.

Il s'agit de l'hypermarché Carrefour Militari avec la galerie commerciale Militari. Cet ensemble constitue la première zone roumaine dotée d'un commerce moderne dans la capitale. Ensuite, d'autres espaces commerciaux se sont ajoutés avec le développement pavillonnaire d'autres enseignes regroupées autour de ce premier noyau : le magasin

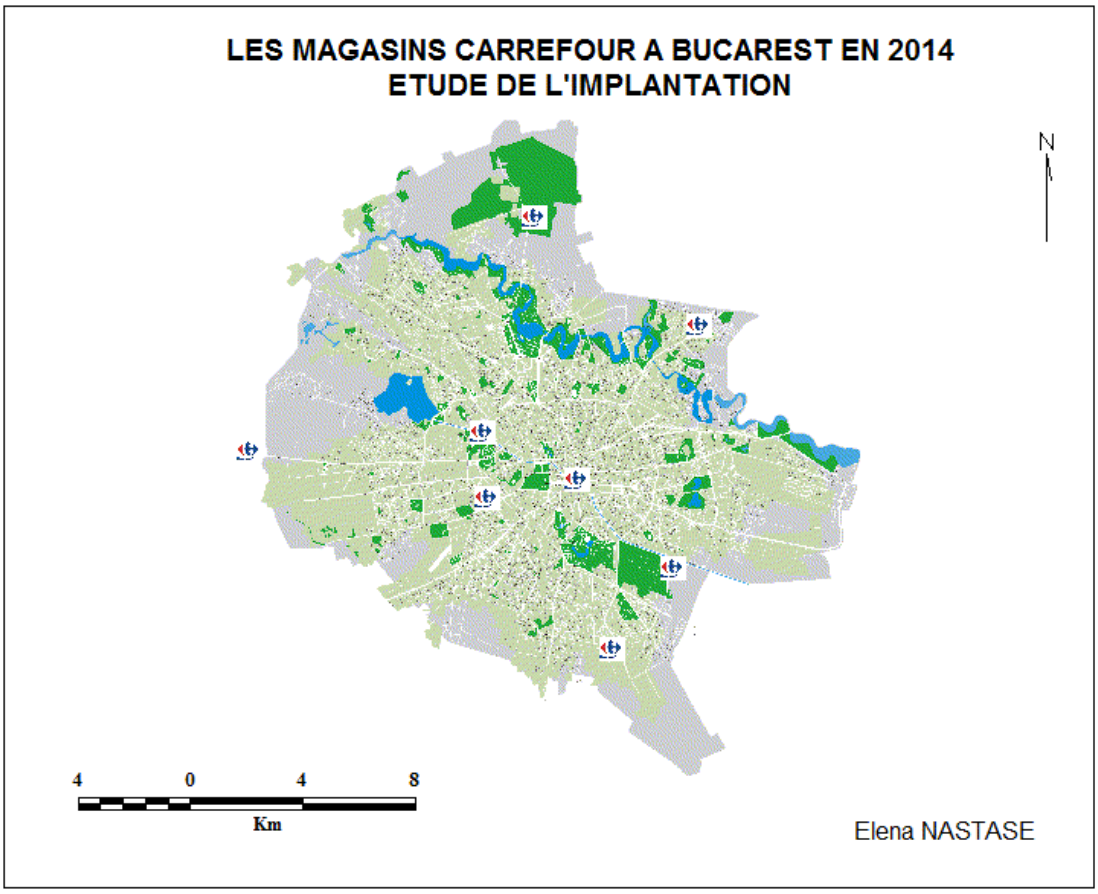
[65] Source Internet : http://www.retail-fmcg.ro/esential/primele-magazine-ale-retailului-modern-din-romania-poze-de-colectie.html

Bricostore, avec une surface de vente de 15 000 m², l'enseigne de meubles Mobexpert ainsi que Norauto, concessionnaire auto pour les pièces de change et les réparations de voitures.
Tout cet ensemble est appelé aujourd'hui le Parc Commercial Militari, il a nécessité un investissement de 35 millions d'euros. Le nouveau parc commercial dispose d'un site internet et d'une page facebook.

Le Parc Commercial Militari se compose de l'hypermarché Carrefour, de la Galerie Commerciale Militari, des magasins Bricostore, Mobexpert, Norauto. La Galerie Commerciale présente un nombre total de 35 boutiques, parmi lesquelles il y a deux espaces vides en juillet 2013. Ces boutiques proposent de nombreux services : téléphoniques (Orange, Vodafone, Germanos), bancaires (BRD-Société Générale, Credit Europe Bank), pharmacies (Sensi Blu), parfumerie (Marionnaud), Optique (Optiblu), magasins de mode et de chaussures (Leonardo), restaurants fast food (McDonalds, Springtime), ainsi que des produits électroniques (le magasin Altex).

En 2009, dans cette zone, un autre parc commercial a été installé, séparé du premier par le Périphérique (Soseaua de centura, en roumain). Ce parc commercial, les investisseurs l'appellent désormais « Militari Shopping Center ». A proximité, se trouve aussi le magasin Cash&Carry Metro Militari, situé près du premier hypermarché. Ainsi, la très forte densité commerciale sur ce périmètre s'explique par la présence de l'autoroute Bucarest-Pitesti qui facilite l'approvisionnement en marchandises.

Figure nr. 4 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Carrefour à Bucarest



Source : observations sur le terrain et communications de l'enseigne; Elena NASTASE, 2014

Dans la carte ci-dessus, nous avons géolocalisé les huit points de vente Carrefour présents à Bucarest, en 2014. Trois de ces points de vente sont concentrés en centre-ville. Cette localisation en centre-ville permet au groupe Carrefour de bénéficer d'endroits stratégiques convoités par les autres enseignes. Les cinq autres points de vente sont installés à la périphérie de la ville formant une ceinture autour des quartiers dortoirs.

Carrefour Baneasa ouvert en 2006 est situé au nord de la ville, au numéro 44A de la rue Bucarest-Ploiesti (Soseaua Bucuresti-Ploiesti, en roumain), dans le secteur 1. Il fait partie du centre commercial Feeria, qui à terme deviendra la zone commerciale Baneasa. La surface de l'ensemble atteint 32 500 m². L'ouverture de l'hypermarché Carrefour est complétée par celle des magasins Bricostore et Mobexpert.

La construction du centre commercial Feeria, qui constituait en 2006 le plus grand centre commercial de l'Europe de l'Est, a été réalisée par le groupe français Vinci avec un

investissement total de 60 millions d'euros, après six ans d'expérience sur le marché roumain. Il prévoit 1 600 places de parking gratuites et la création de 1 200 postes de travail.
Avec une surface de 8400 m², l'hypermarché Carrefour constitue une « locomotive » commerciale et la galerie commerciale Feeria regroupe 70 boutiques spécialisées en décoration, aménagement d'intérieur, produits cosmétiques, habillement, ainsi que 7 restaurants.
Au total, l'investissement pour l'hypermarché Carrefour Baneasa s'élève à 28 millions d'euros, par ailleurs, 700 postes de travail ont été créés.
Carrefour Vulcan est le dernier hypermarché qui est ouvert à Bucarest, dans le quartier Rahova.
En septembre 2014, afin de compléter « l'hexagone » dans la capitale roumaine, Carrefour ouvre son neuvième point de vente dans un nouveau centre commercial situé sur l'emplacement de l'ancienne plateforme industrielle Vulcan, dans le secteur 5, au sud-ouest de la capitale.
Le nouveau Mall Vulcan Value Centre a une surface d'environ 8 hectares avec une galerie commerciale de 3 000 m², un « strip mall » soit un centre commercial linéaire pour héberger des unités commerciales de grandes dimensions sur une surface totale de 15 000 m². S'ajoutent un restaurant de type « drive in » de 500 m² ainsi que 1 200 places de parking.

A cette occasion, le directeur général François Melchior de POLIGNAC, affirme que Carrefour est le « détaillant alimentaire préféré des Roumains…Nous souhaitons être plus proches de nos clients…Ce centre commercial bénéficiera d'une localisation spatiale facilement accessible, non seulement par le boulevard Mihail Sebastian, mais aussi par la rue Soseaua Progresului, ainsi que d'un mixte commercial attirant ».

Dans un communiqué de presse commun avec le promoteur immobilier NEPI, datant du 30 octobre 2012, Carrefour Roumanie annonce l'ouverture, à la fin de l'année 2013, d'un hypermarché situé sur la plateforme industrielle de l'ancienne usine Vulcanul, suite au partenariat signé en 2011 avec le promoteur NEPI.
Le communiqué de presse annonçait que « le développement du projet va débuter une fois que les autorisations finales seront approuvées par les autorités compétentes ».
Il semblerait que le discours du représentant NEPI, Tiberiu SMARANDA, qui a le statut de « developement executive » au sein du fonds d'investissement, vise les autorisations nécessaires données par les autorités de la capitale.

Il affirme « avec le soutien et la collaboration des autorités, nous souhaitons pouvoir offrir, au troisième trimestre 2013, au public bucarestois, une nouvelle zone commerciale complexe proche de la maison, qui en même temps va revigorer une zone importante du sud-ouest de la capitale. En décembre 2011, on a initié avec Carrefour, un partenariat sur le long terme, suite au redéveloppement de la zone commerciale Ploiesti », ville située au nord de Bucarest. En effet, ce n'est qu'une année plus tard, en septembre 2014 que l'hypermarché Carrefour Vulcan a ouvert ses portes.

C'est le fonds privé d'investissement sud-africain New Europe Property Investments (NEPI) qui a développé le nouveau centre commercial dont Carrefour sera la locomotive alimentaire.
Selon le communiqué de presse publié par Carrefour sur son site internet, le promoteur NEPI est une compagnie d'investissement dans l'immobilier commercial. Cette compagnie est ouverte en Roumanie depuis 2007. Depuis son installation, ce fonds d'investissement sud-africain a acquis 32 propriétés immobilières, à bas prix, dans un contexte de crise économique. Parmi ces investissements, on peut citer l'acquisition d'un terrain de 4 400 m² destiné à des espaces de bureaux, dans la Place Victoriei, au centre de la capitale.

Carrefour Orhideea est situé au numéro 210-210B de la rue Splaiul Independentei, à la place d'une ancienne décharge municipale.
Deux ans après la première ouverture d'un hypermarché en Roumanie, le groupe Carrefour choisit un emplacement plus central pour son deuxième point de vente, l'hypermarché Orhideea, ouvert en septembre 2003, dans le quartier universitaire Grozavesti-Regie, situé à 15 minutes du centre-ville.
Le projet est réalisé en partenariat avec le groupe français Vinci Constructions Grands Projets, grâce à sa filiale en Roumanie, Soconac, chargée du choix de la location, de l'étude de marché. L'investissement de 25 millions d'euros représente la moitié de l'investissement réalisé pour le premier point de vente.

Le deuxième hypermarché Carrefour Orhideea d'une surface de 17 000 m² dont 9 000 m² de surface de vente (8 746 m² selon le site de la société Cegis qui gère le centre commercial), est installé dans le Centre Commercial Orhideea d'une surface de 30 000 m² qui dispose de 1 400 places de parking en plein air. A cette surface s'ajoutent des espaces verts de 900 m² situés

autour du centre commercial. Ensuite, la galerie commerciale avec 8 000 m² (8 318 m² selon le site Cegis) contient 60 magasins de mode, services, équipements de la maison et restaurants. Pour chaque ouverture, l'élément novateur est important, c'est pourquoi un magasin d'animaux est hébergé dans la galerie commerciale. Cette dernière est aussi un espace destiné à faciliter la vie des clients en leur proposant divers services : un pressing, des services bancaires, un coiffeur. L'ouverture de ce nouveau centre a permis la création de 1200 postes de travail.

Il faut préciser qu'en 2003 Carrefour n'était pas l'actionnaire majoritaire de la société roumaine Hiproma. En réalité, le groupe Carrefour détenait 50 % des actions via la société roumaine Hiproma, Hyparlo master-franchisé Carrefour en détenait également 50%.
Pour l'année 2003, le chiffre d'affaires du groupe a été de 100 millions d'euros.

L'ouverture de ce centre commercial en zone centrale a augmenté la circulation routière. En effet, des encombrements au niveau du pont, sur la rivière Dâmbovita, sont devenus très fréquents. Par conséquent, les élus ont dû adapter l'infrastructure à la réalisation du premier passage aérien de Bucarest, le Passage Basarab. Bien que les travaux, qui ont duré un an, aient eu des conséquences sur l'accès au centre commercial Orhideea et donc sur le chiffre d'affaires, ce dernier a augmenté après la fin des travaux. Il en est de même pour la clientèle dont l'importance a augmenté, les clients étant attirés par le nouveau passage aérien. Avec 10 000 transactions par jour, l'hypermarché Orhideea bénéficie d'atouts tels que la proximité du magasin et la variété des produits proposés (50 000 articles).

Sur la page internet consacrée au centre commercial Orhideea (www.orhideea.ro) sont présentées les marques existant dans la galerie commerciale. Les marques renommées du commerce de détail sont désormais présentes, comme par exemple les enseignes spécialisées Marks&Spencer, Bata, Sephora, Lee Cooper, Okaidi, Kiabi, Camaieu, Cache Cache, Nike et des enseignes de restauration rapide comme KFC, McDonalds.

L'analyse de la structure des magasins présents sur le site internet du centre commercial Carrefour Orhideea, montre un total de 58 boutiques. Le domaine vestimentaire (mode, vêtements, chaussures) arrive en tête avec 22 boutiques. Ensuite, vient la catégorie des soins personnels, cosmétiques, bijoux avec 11 points de vente, suivie par la restauration et la

décoration intérieure, avec 10 points de vente chacune. L'offre du centre commercial est complétée par des produits électroniques ainsi que par des services bancaires.

Sans avoir une base de données regroupant les nouveaux centres commerciaux, les informations concernant la surface de vente, le nombre de boutiques diffèrent d'un site internet à l'autre, même s'il s'agit de sites qui ont un rapport direct avec le centre commercial. Quelquefois les informations peuvent être complémentaires. Dans ces conditions, les informations concernant chaque centre commercial ne sont pas précises, à défaut de données officielles.

Par exemple, le site Cegis, entreprise qui gère le centre commercial Orhideea, présente une surface allant jusqu'à 72 000 m², mais la société Cegis ne gère que 22 000 m² de la surface totale du centre. Cette grande surface a permis l'aménagement d'un concept de merchandising afin d'assurer une catégorie de commerces adaptés à la demande du marché : un centre commercial structuré autour d'une locomotive commerciale qui est l'hypermarché Carrefour Orhideea ainsi qu'une galerie qui structure l'ensemble.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques d'un hypermarché « standard » mis en place par le groupe Carrefour et celles de l'hypermarché Carrefour Orhideea.

Tableau nr. 8: La comparaison entre un hypermarché « standard » et l'hypermarché Carrefour Orhideea

Caractéristiques	**Hypermarché « standard »**	**Hypermarché Carrefour Orhideea**
Surface totale	18 500 m²	17 000 m²
Surface de vente	8 500 m²	8 746 m² (50 000 articles)
Laboratoires et réserves	10 000 m²	8 254 m²
Galerie marchande	4 000 m²	8 000 m² (60 boutiques)
Places de parking	800	1 400
Espaces verts autour du centre		900 m²
Investissement	20-25 millions d'euros	25 millions d'euros
Chiffre d'affaires 2003		100 millions d'euros
Nombre d'emplois créés		1 200
Nombre de transactions par jour		10 000

Source : communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques du projet d'investissement du Centre Commercial Orhideea ouvert en centre-ville.

Tableau nr. 9: La structure du Centre Commercial Orhideea

Centre Commercial Orhideea (s'inscrit dans un « campus de la distribution » plus grand de 72 000 m² + Bricostore)	
Surface totale	30 000 m²
Mise en place du projet	**S.C. Carrefour Romania SA** 50 % Hiproma, société roumaine 50 % Hyparlo, master-franchisé Carrefour
L'investisseur	**Victoria Invest Romania (Groupe Catinvest)** - société immobilière ouverte en 2001, a son siège dans le Centre Commercial Orhideea qui loue des biens immobiliers propres
L'architecte et constructeur	**Vinci Constructions Grands Projets** **S.C. Soconac SRL** (filiale en Roumanie, ouverte en 2000, chargée du choix de la location, de l'étude de marché)
Gérant de 22 000 m²	**Cegis (**Cegis Property Management) société française

Source : communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

L'investisseur dans le Centre Commercial Orhideea est le « Victoria Invest Romania » (Groupe Catinvest), société immobilière ouverte en 2001 qui a son siège dans le Centre Commercial Orhideea et qui loue des biens immobiliers propres. Le constructeur est la société S.C. Soconac SRL, filiale roumaine du groupe Vinci Constructions Grands Projets, ouverte en 2000. La mise en place de ce projet a été demandée par la S.C. Carrefour Romania SA, société anonyme qui a le siège social situé dans l'immeuble destiné aux bureaux Anchor Plaza, au numéro 26Z du boulevard Timisoara, secteur 6.

L'architecte du centre commercial Orhideea est la société française Vinci Constructions Grands Projets.

En avril 2003, avant l'ouverture du Carrefour Orhideea, le groupe Carrefour a démarré les travaux pour son troisième point de vente à Bucarest, dans le quartier Colentina, à l'est de la capitale, dans le secteur 2. Il a réalisé un investissement de 35 millions d'euros.

Les travaux ont duré une année et ont permis l'ouverture du troisième hypermarché Carrefour dans la capitale, en février 2004.

Carrefour Colentina, situé au numéro 426-426A de la rue Colentina (Soseaua Colentina, en roumain), fait partie du centre commercial Carrefour Colentina qui connaît un flux de 12 000

clients en 2013[66]. Ce point de vente dessert non seulement le quartier Colentina mais aussi la ville de Voluntari avec une population de 42 944 habitants. La zone de chalandise de ce centre commercial est estimée par le groupe Carrefour à 479 500 personnes.

Le centre commercial Carrefour Colentina, qui a une surface totale de 22 266 m², est la propriété du Groupe Carrefour, ceci constitue sa spécificité.
Il comprend l'hypermarché Carrefour de 16 352 m², la galerie commerciale de 4 914 m² dont 3 000 m² sont consacrés à la vente. Elle abrite 34 magasins et des restaurants, regroupant ainsi les achats et les loisirs dans un même espace. De plus, 1 500 places de parking en plein air sont mises gratuitement à la disposition des clients. Ce centre a connu un développement pavillonnaire avec l'implantation du magasin de produits électroniques Altex et celle du magasin de meubles Staer.

Une page internet est dédiée à la galerie commerciale[67] afin de présenter en ligne les principaux services offerts : téléphonie mobile, services financiers, presse. L'élément le plus important pour cet espace commercial, c'est l'installation des services publics. Ce centre commercial se distingue par la présence d'un bureau de poste et d'une agence de transport CFR (Chemin de Fer Roumain).
Selon les publications de Carrefour Property, en moyenne deux clients sur trois de la galerie commerciale sont d'abord les clients de l'hypermarché, pour lesquels le montant des achats (le panier moyen) est de 20 euros en moyenne, avec un flux de clientèle estimé à 6 000 ou 7 000 personnes. Dans cette zone, la concurrence est représentée par le supermarché allemand Kaufland.

Carrefour Grand Arena est le 7ème hypermarché de la capitale et le 23ème du pays, avec une surface de 15 000 m², dont 8 000 m² surface de vente. Ouvert dans le centre commercial Grand Arena Mall, situé au carrefour de la rue Turnu Magurele et les boulevards Metalurgiei et Alexandru Obregia il est détenu par la famille française HARFI.

---

[66] Source Internet Carrefour Colentina : https://www.facebook.com/carrefourcolentina/page_map
[67] Source internet Carrefour Colentina : http://www.carrefour-colentina.ro/

Avec un investissement de 187 millions d'euros, les investisseurs français ont bâti dans le sud de la capitale le mall Grand Arena, ouvert en mars 2009, l'un des premiers centres commerciaux de type mall à abriter un hypermarché dans ses locaux. Situé aux numéros 12-18, du boulevard Metalurgiei, dans le secteur 4, le centre commercial a une surface de 120 000 m². Il contient une galerie commerciale de 32 000 m² sur deux niveaux et un parking souterrain gratuit de 2 000 places ainsi que 100 places en plein air. Il accueille des magasins de mode, de loisirs, des restaurants et des nouvelles technologies.

Parmi les enseignes présentes, on peut énumérer : Carrefour, Yves Rocher, Sephora, Leonardo, Altex, Decathlon, Kiabi, Intersport. Les enseignes de restauration sont installées à l'étage. En 2009, les magasins ouverts occupaient seulement à 45 % de la surface disponible. Seulement 80 boutiques sur 180 avait été louées. Une patinoire artificielle aurait dû être construite quelques mois après l'ouverture.

En effet, le centre a été inauguré à Bucarest en pleine crise financière. Les conséquences se sont fait immédiatement sentir car c'est le seul mall de la capitale qui a ouvert ses portes sans que tous ses espaces commerciaux soient intégralement loués en raison des conditions difficiles du marché.

L'occupation partielle de la surface disponible et le renfocement de la concurrence avec l'ouverture du centre commercial régional Sun Plaza au sud de la capitale, en 2010, ont créé un désavantage concurrentiel pour le mall Grand Arena. D'autres concurrents sont présents dans la zone comme les magasins Cash&Carry Metro et Selgros, l'hypemarché Auchan (ex Real), le magasin discount Lidl, le magasin des produits de bricolage Hornbach et le point de vente Decathlon.

Durant l'année 2009, d'autres projets ont été finalisés comme celui du centre commercial Sun Plaza ainsi que l'extension du centre commercial Militari Shopping Center situé au nord de la capitale qui abrite les premières locations des enseignes C&A et Decathlon. A cela s'ajoute en octobre 2009 l'ouverture du centre commercial AFI Palace Cotroceni (Cotroceni Park) situé à l'ouest de la ville, dans le secteur 6.

Le mall Grand Arena est la propriété du fonds d'investissement suisse Euroinvest Intermed et a comme actionnaires huit personnes physiques et compagnies en provenance de Suisse, d'Angleterre et de France. Ces actionnaires ont investi des fonds propres s'élevant jusqu'à 85

% de l'investissement (150 millions d'euros en fonds propres), le reste provient des crédits bancaires. Il s'agit du premier centre commercial suisse sur le marché roumain.

L'ouverture était prévue pour l'année 2008, mais le mall Grand Arena a ouvert ses portes au cours du premier semestre de l'année 2009. Les travaux n'ont toujours pas été terminés. Le loyer pour un espace commercial dans la galerie commerciale est compris entre 20 et 60 euros/m².

La fin des travaux était prévue pour 2008, cependant la construction du centre commercial Grand Arena a duré plus longtemps. Ce retard a eu pour conséquence la réduction du nombre d'enseignes. Par exemple, le magasin de produits électroménagers Flanco World, qui aurait dû louer une surface totale d'environ 3 200 m², n'a finalement pas ouvert ses portes même si son enseigne était affichée sur le centre commercial.

Au-delà des problèmes d'occupation des espaces commerciaux s'est ajouté le procès intenté par la société de conseils en immobilier Cegis, qui selon le partenariat signé en 2005 avec le mall Grand Arena, a dû s'occuper non seulement de la signature des contrats de location avec les principales enseignes mais aussi de l'administration du centre dans les mois suivant l'ouverture. La société a loué 137 points de vente dans le nouveau centre commercial, mais elle n'a pas été remunérée pour le service rendu. Ceci a déterminé la société Cegis à résilier le contrat de collaboration au moment de l'ouverture du centre. Après quatre mois, la société a abandonné l'administration du projet. Le promoteur a évoqué des manques à gagner dus à la manière dont Cegis a assuré la gestion du contrat pour la commercialisation des espaces commerciaux. En 2011, le promoteur a perdu le procès avec 1 million d'euros de déficit. Le procès n'a pas amélioré la situation concernant l'occupation du centre qui est désormais vide de commerces à l'étage.

La société Cegis (Cegis Property Management) est une société française spécialisée dans la gestion des centres commerciaux. En 2010, sur le marché roumain, elle a réalisé un bénéfice d'un million d'euros. Présente en Roumanie depuis 2003, la société Cegis gère plusieurs centres commerciaux. A Bucarest, elle gère les galeries commerciales des centres commerciaux Carrefour Orhideea, Carrefour Feeria, Carrefour Colentina et le magasin Cora Pantelimon.

Le Centre Commercial Vitantis Shopping Center, implanté au sud de la ville au numéro 7A de la rue Vitan-Bârzesti, dans le secteur 4, constitue une autre localisation choisie par le groupe Carrefour afin de renforcer sa présence dans le territoire. La zone d'implantation sélectionnée se situe entre la périphérie et la ville Popesti-Leordeni, à côté d'une zone pavillonnaire occupée par l'hôtel Rin Grand et près de la zone agricole occupée par des serres de la localité Popesti-Leordeni. Le centre est situé à proximité du carrefour entre deux routes importantes : Splaiul Unirii et l'autoroute du Soleil (l'autoroute A2). Malgré la présence des ces voies, le trafic est concentré dans la zone. Cette réalité est présentée sur le site internet de l'enseigne.

Ouvert en 2008, le sixième point de vente du groupe Carrefour dans la capitale (le 15ème dans le pays), s'ouvre au sein du centre commercial Vitantis, avec un investissement de 12 millions d'euros.
Le centre commercial Vitantis, propriété privée, a déclaré son parking payant depuis octobre 2012. Le payement ne concerne pas les clients qui dépensent une somme minimum de 50 RON (environ 10 €) dans le centre commercial. Cette décision est prise afin d'assurer l'accès au parking à un plus grand nombre de clients.

Sur le site internet[68], Vitantis Shopping Center est présenté comme l'un des plus gros réseaux de magasins de détail situés dans la partie sud de la ville. Il se compose de l'hypermarché Carrefour et de la galerie commerciale avec des espaces commerciaux de dimensions variables. Un couloir d'accès relie le centre commercial et le magasin de bricolage et de jardinage (Praktiker), le magasin de produits électroniques (Domo), le magasin de meubles et décorations intérieures (Casa Rusu). L'ensemble est complété par un parking de 800 places.

La surface de terrain utilisée est aussi mise en avant sur le site internet : 80 000 m². Cependant, la surface totale construite n'est que de 39 110 m². Pour ce centre, l'investissement total s'élève à 60 millions d'euros, répartis en deux étapes : l'acquisition du site (environ 30 millions d'euros) et ensuite son développement.

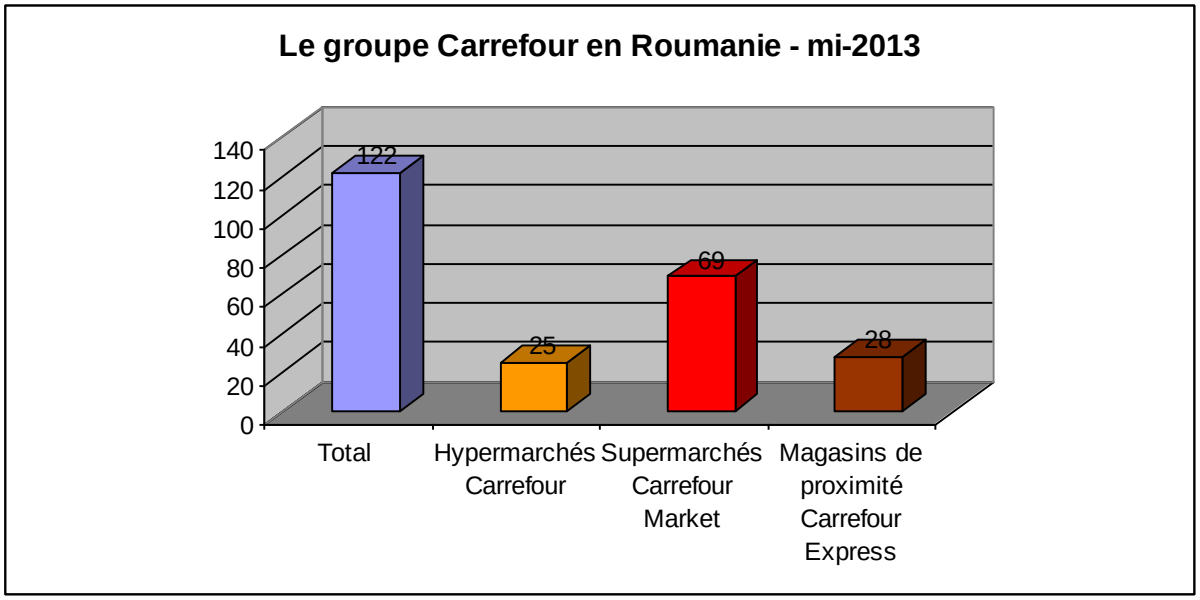
[68] Source internet : Site du centre commercial Vitantis : http://www.vitantis.ro/despre-noi/

L'hypermarché Carrefour Vitantis, qui a accompagné le centre commercial dès l'origine, a une surface de 4 000 m² (moitié de la surface des autres magasins Carrefour), et propose une gamme réduite d'environ 33 000 articles. L'accent est mis sur les produits alimentaires. Ainsi, en 2013, l'hypermarché propose un nouveau concept « outlet ». Le premier rayon Carrefour « outlet » en Roumanie est ouvert depuis juillet 2013, il offre des réductions permanentes allant jusqu'à 80 % pour les articles électroniques, les textiles, les éléments de bureau, les articles pour la maison et le jardin. Cela représente une offre de 1 500 produits. Il s'agit d'un rayon organisé sur 200 m².

Sur le site intenet du centre, la présence d'un rayon « outlet » est expliquée par la nécessité de lutter contre la baisse du pouvoir d'achat. C'est une décision prise par Carrefour et les représentants du centre commercial Vitantis Shopping Center afin d'attirer et de fidéliser la clientèle du centre.

Deux lignes de transport gratuit sont mises à la disposition des clients. Des minibus proposent deux trajets dans la ville : le premier dessert les quartiers Berceni et Aparatorii Patriei situés au sud de la capitale, le deuxième dessert les quartiers Vitan et Titan. Les points de départ et d'arrivée sont le centre commercial Vitantis. Cette configuration nous montre l'étendue de l'aire de chalandise souhaitée par l'hypermarché Carrefour ainsi que l'attractivité de ce centre commercial.

Graphique nr. 20 : Le groupe Carrefour en Roumanie, juin 2013



Source : communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Le graphique ci-dessus met en valeur l'importance du groupe Carrefour qui détient au total 122 points de vente, tous formats confondus, en Roumanie, en juin 2013. En tête se trouve le

format du supermarché avec 69 points de vente suivi par les magasins de proximité avec 28 points de vente. Pionnier sur le segment de l'hypermarché, le groupe Carrefour a ouvert 25 points de vente de 2001 à juin 2013.

5. Carrefour, un groupe en phase de développement dans le segment des magasins de proximité

Le groupe Carrefour Roumanie continue à développer son réseau de magasins afin de renforcer son activité à Bucarest et en Roumanie. Il poursuit ainsi l'expansion de son parc de magasins qui se décline aujourd'hui sur trois formats : l'hypermarché, le supermarché (Carrefour Market) et plus récemment le format de proximité (la franchise Express). A cela s'ajoute le e-commerce.

Il est à signaler que la notoriété de la marque Carrefour en Roumanie a déterminé le groupe à développer le format de proximité sous l'enseigne Carrefour Express, voire directement « Express ».

En réalité, les deux derniers formats, le supermarché et la franchise Express, constituent des formats de proximité. Cet objectif de proximité est affirmé sur le site de l'enseigne Carrefour qui cherche à se rapprocher de ses clients, depuis 2008. En octobre 2012, après avoir installé le réseau des supermarchés, au cœur des quartiers d'habitation, le groupe a mis en place la franchise Express car il voulait faire de la franchise le magasin de tous les jours. Le rapport financier annuel de 2012 publié par le groupe Carrefour précise son ambition de « devenir le référent du commerce de proximité » (Rapport financier annuel, 2012 : 8).

Les magasins de proximité Express proposent une gamme de produits courants, des produits frais et des produits d'appoint non-alimentaires pour répondre aux besoins de leurs clients en milieu urbain. Les horaires d'ouverture de 8h00 à 22h00 ne se différencient pas des horaires des autres commerçants de proximité indépendants, mais c'est surtout l'offre complète des produits nécessaires pour les courses du quotidien qui fait la difference. Les clients ont aussi la possibilité de retrouver les produits de la marque Carrefour commercialisée dans ces magasins de proximité.

6. La stratégie de diversification des formats

Le management interne du groupe Carrefour et sa stratégie visent à développer un réseau de points de vente multiformat. Selon les rapports annuels du groupe, de 35 points de vente au 30 juin 2008, on arrive à 108 points de vente au 31 décembre 2012 et à 159 points de vente en 2013. S'ajoute un site de e-commerce (commerce online) en 2013. Ainsi, cette « vague contemporaine de concentration » (Philippe MOATI, 2001 : 137) a pour objectif d'assurer la croissance de ventes et de renforcer la présence de la marque Carrefour dans la capitale.

En Roumanie, le groupe Carrefour a d'abord développé le concept de l'hypermarché, son format de base, puis celui du supermarché qui a permis de s'implanter à l'échelle des quartiers. L'augmentation des dimensions des points de vente a été une stratégie suivie au début par le groupe Carrefour afin de gagner du terrain et de s'imposer sur le marché. Lorsqu'il n'existait plus de terrains disponibles à la périphérie parallèlement au renforcement de la concurrence, le groupe Carrefour a commencé à mettre en place sa stratégie en s'orientant vers des magasins de petites et moyennes dimensions comme le supermarché et le format de proximité. A partir de 2008, le groupe ouvre des supermarchés en plein cœur des quartiers d'habitation offrant une gamme plus restreinte d'articles.

La création « ex nihilo » des points de vente ne permet plus une expansion soutenue du format de l'hypermarché du groupe Carrefour, c'est pourquoi la différenciation de ses formats devient une priorité afin d'assurer une croissance du nombre de magasins sur le territoire de la capitale. Ainsi, en 2014, le groupe poursuit l'ouverture des hypermarchés (Carrefour Vulcanul) parallèlement au développement des supermarchés et magasins de proximité. Les deux derniers formats sont des points de vente ayant des dimensions réduites afin d'accroître la présence du groupe dans la capitale. Il existe également le projet d'ouvrir le dixième hypermarché de Bucarest, dans le centre commercial Park Lake, au sud-est de la ville.

La diversification fait ainsi partie de la stratégie multiformat. Elle intervient après une croissance extensive devenue de plus en plus problématique. Cela passe par l'occupation des autres territoires, comme celui du quartier, ou par la franchise Express qui consiste à développer un réseau de magasins de proximité.
Cette stratégie de diversification ne se traduit pas par l'implantation des magasins discount. Elle vise à faire face à la concentration des acteurs sur le marché de la capitale et donc à la

concurrence entre les groupes afin de trouver de nouveaux moteurs de croissance pour le groupe.
Si l'on considère le nombre des points de vente et celui des commerçants qui adhèrent à la franchise Express, on peut affirmer qu'il s'agit d'une réussite.

Plusieurs raisons expliquent l'implantation des magasins de petites surfaces, nommés Carrefour Express.
Tout d'abord, on peut citer la concurrence rude surtout dans le secteur de l'hypermarché, à laquelle s'ajoute la résistance des petits commerçants indépendants qui constituent 50 % des parts de marché à Bucarest en 2013.
Ainsi, l'importance du petit commerce exlique la volonté du groupe de se repositionner dans le format de proximité. En effet, la gestion de l'espace est difficile car une grande partie de la surface des magasins est destinée à la vente et non au stockage, ce qui entraîne une réduction du stock en magasin et donc de la surface allouée aux réserves. La franchise Express est basée sur la rotation d'importants volumes de produits, elle fournit les produits Carrefour préférés de la clientèle.
La franchise Express constitue une différenciation du format du supermarché qui permet au groupe Carrefour de poursuivre son expansion territoriale une fois que les possibilités du marché se restreignent pour le format de l'hypermarché implanté dans l'ensemble des six secteurs bucarestois.
De plus, cette politique de différenciation peut aussi correspondre à une volonté de répondre aux attentes de la clientèle à la recherche de proximité, en lui proposant un commerce de passage de taille réduite ou situé près du lieu d'habitation des clients.

6.1. L'expansion des magasins de proximité

Le format de proximité Carrefour Express s'adresse à une clientèle urbaine habituée à une large amplitude horaire déjà pratiquée par les commerçants indépendants.

Grâce au partenariat signé avec la chaîne locale Angst qui détient ses propres points de vente spécialisés dans la commercialisation de la viande et de la charcuterie, le groupe Carrefour lance la franchise Carrefour Express. Au-delà du partenariat avec la société Angst, le groupe Carrefour cherche à inclure, dans son réseau, des magasins de proximité appartenant aux

commerçants indépendants qui détiennent un à trois points de vente et qui souhaitent entrer dans un système de franchise.
Il s'agit donc de magasins déjà existants, appartenant aux commerçants indépendants qui vont subir des modernisations tant intérieures qu'extérieures, de magasins ancrés dans leur environnement. Dans ses communiqués de presse, le groupe Carrefour Roumanie affirme qu'il ne crée pas des mètres carrés supplémentaires qui auraient pu étouffer le commerce individuel dans la mesure où le point de vente existe déjà.
Cependant, le groupe, associé au petit commerçant, tente de l'évincer du marché.
Le point de vente sera désormais géré par le même commerçant qui devient un franchisé Carrefour Express, au niveau du quartier.

En effet, les points de vente de petites dimensions sont un modèle réduit du supermarché. Même si les gérants de ces points de vente de proximité sont les patrons des anciens magasins indépendants, ils sont tenus de respecter les conditions du contrat de franchise signé avec le groupe, ils doivent afficher une esthétique de la marque.
De plus, l'intérieur du magasin ressemble à celui d'un supermarché avec des rayons et des caisses. Il est organisé avec une gamme plus réduite d'articles, avec types de produits destinés au commerce de passage. Il ne s'agit pas pour autant d'une offre exclusive, mais d'une sélection d'articles de base. L'aménagement du point de vente est financé par le franchiseur.
Carrefour Roumanie choisit d'installer sa franchise Express dans les points de vente des commerçants individuels actifs sur le marché qui font le choix d'entrer dans le système de franchise proposé par Carrefour. Ce format des magasins de proximité trouve donc sa place dans la vie des consommateurs urbains.

Parallèlement, le franchiseur cherche aussi des espaces commerciaux disponibles, vides, appartenant aux anciens commerçants sortis du circuit commercial. Mais, en janvier 2014, le groupe Carrefour Roumanie ne détient que trois magasins intégrés sur un total de 59 magasins franchisés ce qui prouve la difficulté de trouver des espaces disponibles pour ouvrir des points de vente de petite surface.
Par conséquent, on peut considérer le partenariat avec les petits commerçants est un passage obligé pour le groupe qui souhaite se lancer dans le format de proximité.

Le groupe cherche à s'approcher des commerçants indépendants afin de les convaincre d'adhérer au système de franchise mis en place. Il s'agit donc de points de vente de petite surface présents dans le milieu commerçant détenant déjà une clientèle qui pourra devenir la clientèle potentielle de l'enseigne Express. Ces atouts permettront au groupe de récupérer la clientèle, sans subir l'inconvénient du « nouveau venu ».
Au-delà de la localisation ciblée sur les grands axes d'accès, la stratégie du groupe Carrefour consiste à accorder une importance à la relation du commerçant à son point de vente. Le commerçant doit rester proche de sa clientèle.

Il s'agit plus exactement d'un système de location-gérance qui fait partie des nouvelles stratégies mises en place par Carrefour Roumanie tenant compte non seulement du critère de localisation mais aussi de l'intégration du point de vente dans son environnement extérieur. En même temps, le groupe cherche à tirer profit de l'expérience acquise par le commerçant indépendant sans lui proposer un programme de formation. Le commerçant continue à administrer son propre magasin en bénéficiant de son propre savoir-faire auquel s'ajoutent la nouveauté et le dynamisme du franchiseur.
Le groupe assure seulement le financement de la modernisation de l'espace de vente, des rayons et de la vitrine. Cette stratégie permet de réduire les coûts non seulement pour le franchiseur mais surtout pour le franchisé qui accepte ainsi d'intégrer la franchise Carrefour Express. Le groupe Carrefour mise sur le caractère individuel de chaque point de vente de proximité marqué par son passé au sein du quartier.
Dans le domaine alimentaire, l'enseigne Express est le premier concept de franchise installé en Roumanie.

Carrefour participe à l'évolution du commerce roumain en introduisant non seulement le premier hypermarché à Bucarest mais aussi le premier réseau de franchise dans le domaine alimentaire de la distribution qui lui permet de consolider sa position sur le marché de la capitale. De plus, la franchise Express contribue au dynamisme local et commercial du quartier en créant de nouveaux emplois.
En même temps, le nouveau point de vente franchisé, qui introduit la marque de distributeur Carrefour, 20 % moins chère que les produits nationaux, devient une concurrence directe pour les commerçants indépendants. En effet, la franchise Expresse propose des articles moins chers et offre aux clients une gamme plus large de produits.

Les points de vente franchisés utilisent une grande partie de la surface de vente afin de permettre aux clients d'accéder à un maximum de produits dans la mesure où les hypermarchés et les supermarchés Carrefour servent de lieu de stockage.
Cela explique qu'on peut mettre plus de 2 000 articles dans 53 m² (voire même dans 36 m²). Le meilleur exemple, c'est le supermarché Carrefour Unirii, situé en plein centre de la capitale. Il sert de dépôt pour le nouveau point de vente situé en centre historique, au numéro 54, dans la rue Franceza, à quelques dizaines de mètres, qui ne dispose pas d'une grande surface de vente (53 m²).
La possibilité pour le groupe Carrefour d'exposer une gamme importante d'articles dans les magasins franchisés et donc d'accroître son chiffre d'affaires va de pair l'augmentation des coûts logistiques pour garantir un bon approvisionnement. Il s'agit d'assurer une livraison rapide et fiable aux points de vente franchisés. Ces derniers sont des points de vente avec pignon sur rue, choisis en raison de leur localisation à proximité d'un hypermarché ou d'un supermarché Carrefour. La sitution géographique permet de réduire la surface de stockage et contribue à agrandir l'espace destiné à la vente dans les magasins Carrefour Express. La localisation de la franchise Express sur les grands boulevards, en bas des immeubles d'habitation permet de profiter d'une clientèle de proximité, ce qui donne une aire de chalandise relativement dense.

Le nouveau défi consiste à vouloir développer un réseau de points de vente de petit format à la place d'un ancien commerce indépendant qui pourra désormais tirer profit de l'avantage de la marque et de la franchise Carrefour Express. Le gérant du magasin, habitué à la petite surface, aura donc l'avantage d'être spécialisé dans la gestion de son point de vente de petite ou moyenne surface, mais il devra faire face à une importante rotation du stock qui caractérise un « mini-supermarché ».

En 2011, le groupe Carrefour lance donc un programme d'ouverture des points de vente Carrefour Express, avec une surface comprise entre 36 m² et 250 m². Le groupe cherche à s'approcher du petit commerce de proximité et à exploiter les zones de trafic, de passage, zones de la ville peu exploitées par les grandes surfaces. Les axes permettant l'accès à la ville

ont été mis à profit lors de l'implantation des hypermarchés, ils sont aussi pris en compte à l'intérieur de la ville.
Dans le but de profiter de la notoriété de la marque Carrefour et afin de ne pas produire une confusion des images commerciales, lors de la différenciation des formats, le groupe cherche à exploiter le nom de son enseigne : Carrefour Market pour les supermarchés et pour les magasins franchisés, Carrefour Express voire uniquement Express avec le maintien du logo Carrefour.

En même temps, lors de la stratégie de différenciation des formats, concernant le concept de proximité, il ne s'agit pas d'installer un magasin discount (comme les magasins Ed ou Dia en France), mais un magasin qui reprend les produits de base proposés par le groupe.
Carrefour peut ainsi profiter de la différenciation de ses formats de magasins, bénéficier de la complémentarité, exploiter chaque type de clientèle et chaque type d'achat.

En réalité, cette tendance à diversifier la taille des points de vente s'inscrit dans une stratégie de croissance intensive de la part du groupe Carrefour consistant à développer les magasins de petit format parallèlement à l'ouverture des hypermarchés.
Il s'agit donc de mettre en place tous les moyens « adaptés à l'exploitation de chaque poche de marché » (Philippe MOATI, 2001 : 212), soit par la localisation ciblée soit par la taille du format de vente.
Dans cette approche, le groupe commence à s'intéresser à ces endroits de la ville appelés « seconds marchés », (Philippe MOATI, 2001 : 212) et à y imposer sa présence. Il s'agit du centre-ville, des quartiers et des lieux de passage.

Dans le cadre de la stratégie de diversification des formats de vente, le groupe Carrefour cherche à tirer profit des opportunités offertes par le marché bucarestois, réalisant un découpage spatial de la ville. Ainsi, l'hypermarché est implanté en périphérie, à proximité des quartiers, sur les grands axes d'accès à la ville, au milieu de la région bucarestoise. Ensuite, le supermarché et la franchise Express sont installés dans les quartiers et donc mieux adaptés au commerce de proximité.
Le dernier concept, la franchise Express, consacrée à une clientèle moins nombreuse mais plus fréquente, consiste à adapter le format de proximité sur seulement 36 à 250 m². La même démarche est adoptée par le groupe Metro qui développe également son enseigne avec sa franchise La Doi Pasi. Ce concept mis en place depuis 2013 est proposé surtout aux petits

commerçants situés en zones rurales moins exploitées ou délaissées par la grande surface et donc non-soumises à la concurrence.
On assiste à un partage du marché entre Carrefour et Metro, leaders de la grande distribution en Roumanie.

Sur le site internet, la direction du groupe Carrefour considère la proximité comme un élément déterminant dans la création de points de vente. L'extension de son réseau commercial et surtout la stratégie d'adaptation de sa formule permettent au groupe Carrefour de mener une bataille contre le petit commerce par des moyens différents parmi lesquels se trouve le format de proximité. Cela permet aussi au groupe d'améliorer sa logistique pour l'approvisionnement de ses magasins car tous ses formats sont connectés à la structure centrale du groupe.

La franchise a permis d'étendre le réseau et aussi de profiter des meilleurs emplacements au détriment des concurrents. Le réseau de magasins de proximité Express a atteint 56 points de vente en décembre 2013. Il est localisé dans deux grandes villes : Brasov (9 points de vente), Bucarest et dans sa région Ilfov (47 points de vente).
A ce stade du développement de la Franchise Carrefour Express, on peut parler d'une localisation commerciale à l'échelle régionale, à travers la capitale et le couloir carpatique de la vallée Prahova. Le groupe souhaite tout d'abord conquérir du terrain dans la capitale avec le format de proximité. Sa stratégie diffère de celle du groupe Metro qui cherche à implanter sa franchise La Doi Pasi plutôt en dehors de Bucarest car il considère que les commerçants indépendants de la capitale se débrouillent plutôt bien.
On constate donc une évolution dans la localisation des points de vente de proximité, à travers la franchise, en fonction de la pression de la concurrence à tel point que chaque nouveau point de vente est aujourd'hui un nouveau défi.

6.2. La franchise Carrefour Express en partenariat avec la société roumaine Angst

La coopération avec des sociétés roumaines est aujourd'hui appliquée systématiquement par le groupe Carrefour. Tout d'abord, il y a eu la coopération avec la société Angst qui a permis de développer le réseau des magasins Express. Plus récemment, c'est la coopération avec l'enseigne Wine&Co.

La franchise Carrefour Express est mise en place après le partenariat signé avec la société roumaine Angst, à partir du 13 octobre 2011. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie multiformat du groupe Carrefour qui cherche à se développer dans le commerce de proximité. Ainsi, au-delà du secteur des supermarchés, le format de proximité permet d'être plus proche des clients, en introduisant les produits de la marque Carrefour au cœur des quartiers.
De plus, le slogan de la franchise : Un ami proche de toi ! (en Roumain : Un prieten aproape de tine !) montre la volonté d'attirer les clients. Cette formulation est révélatrice du désir de créer une complicité, une familiarité avec les clients potentiels.

En juin 2012, l'enseigne Angst détient son propre portefeuille de 24 points de vente ainsi que trois sites produisant de la viande, de la charcuterie et du lait. La marque Angst est particulièrement appréciée en Roumanie. Parmi ces usines, deux d'entre elles sont situées dans la zone bucarestoise. La première usine productrice de viande et de charcuterie se situe à 20 km au nord-ouest de Bucarest, dans la ville de Buftea, la deuxième, spécialisée dans la prodution du lait, se situe dans la ville de Videle, à l'ouest de Bucarest. La troisième usine, spécialisée dans la charcuterie, est située dans la ville de Sinaia, dans les Carpates sur la vallée de Prahova, dans la localité de Salsi Sinaia[69].

Le premier magasin sous l'enseigne Carrefour Express est ouvert le 12 octobre 2011, sur le Marché Domenii (Carrefour Express Angst Domenii). Il s'agit du lancement en Roumanie de la franchise franco-roumaine en vue de consolider les positions du groupe Carrefour dans la capitale. Le groupe est le premier à introduire le système de franchise pour les magasins de détail à Bucarest, dix ans après avoir implanté le premier hypermarché en Roumanie. C'est donc le pionnier dans le domaine de la franchise pour le commerce de détail.
Ce premier point de vente est suivi par le deuxième magasin de proximité Carrefour Express Angst 13 Septembrie, suite au partenariat du groupe Carrefour Roumanie avec la société roumaine Angst, fournisseur de viande et de charcuterie pour les hypermarchés Carrefour.

Le partenariat entre Carrefour Roumanie et la société roumaine Angst est relativement récent et date du 13 octobre 2011, le groupe franchit alors un nouveau pas. Il introduit le format de

[69] Source Internet : http://www.sibiusalami.com/ro/istoric.html

proximité, au cœur des quartiers, dans le cadre de la stratégie multiformat implantée en Roumanie. Il s'agit aussi d'un partenariat pionnier pour la distribution alimentaire entre le numéro un du commerce de détail en Europe et Angst, une enseigne renommée en Roumanie, reconnue pour la qualité de ses produits.

Le résultat de ce partenariat franco-roumain s'est concrétisé par le lancement de la franchise Carrefour en Romanie. Intitulée Carrefour Express, la franchise correspond à la volonté de développer une chaîne de points de vente de proximité implantés au cœur des quartiers, plus proches de la clientèle. La gamme de produits Carrefour peut ainsi être commercialisée dans ces magasins de proximité, mieux adaptés à l'échelle du quartier par leurs petites dimensions et permettant aux clients de réaliser rapidement leurs achats.

La franchise Carrefour Express se propose de faire entrer dans le réseau des magasins franchisés les petits commerçants qui détiennent une petite affaire familiale comprenant un à trois points de vente voire même un réseau de magasins pour leur permettre de garder leur commerce, de l'administrer et de le développer. Le commerçant garde son indépendance dans la gestion de son magasin tout en profitant de conseils du groupe Carrefour pour la gestion du point de vente. Le groupe cherche ainsi à mettre à profit le savoir-faire acquis par le commerçant après des années d'existence en tant que commerçant isolé. Il tente de maintenir la spécificité de chaque commerce de proximité tout en apportant les particularités de la franchise Express (le libre-service, l'organisation optimale des rayons, l'entretien de la vitrine) afin de développer davantage le point de vente.
En effet, il s'agit d'une phase de transition d'un commerce indépendant et isolé vers un commerce de proximité, moderne et intégré.

Carrefour Express est un concept de franchise proposé par le groupe Carrefour Roumanie qui permet aux petits commerçants de proximité d'entrer dans un réseau de franchise et de consolider ainsi leur position. Pour le groupe Carrefour, cela permet « d'accélérer le processus d'implantation car la tête du réseau n'a pas à investir dans l'achat des magasins » (Gérard Cliquet, 2006 : 230). Mais l'élément le plus important pour le groupe est l'impact en matière de localisation. En effet, les commerçants indépendants s'étaient installés près des immeubles d'habitation et aussi en centre-ville.

Dans le cadre de la stratégie de localisation des points de vente sous l'enseigne Carrefour, au-delà des hypermarchés localisés en périphérie de la ville, se trouvent les franchisés situés à l'intérieur de la ville. Il s'agit donc d'un réseau mixte formé par des points de vente en propre et des magasins franchisés.

L'un des derniers points de vente, Express Wine&Co, a été ouvert dans le centre historique en collaboration avec le réseau spécialisé dans la commercialisation de vins Wine&Co, déjà présent avec deux autres points de vente en centre historique sur la rue Lipscani. Situé en plein cœur historique de la ville, au numéro 54 de la rue Franceza, il a une surface de 70 m², et propose 1 500 articles. C'est le seul magasin franchisé de Bucarest ayant un programme d'ouverture non-stop. Les travaux d'aménagement étaient en cours en mai 2013. Le point de vente s'est installé à l'endroit où se trouvait un magasin d'antiquités. Situé en centre-ville, ce point de vente cherche à exploiter le commerce de transit résultant de la fréquentation du centre historique par les touristes et les habitants de la capitale.

Au-delà du centre-ville, les grands boulevards bien desservis par les moyens de transport sont aussi des endroits d'implantation privilégiés.
C'est le cas du boulevard Soseaua Colentina où un nouveau magasin, Express Iceberg, est entré dans le réseau de proximité développé par le groupe Carrefour.
Le groupe annonce l'entrée des commerces de proximité, autrefois indépendants, dans le réseau des magasins Express. Ces commerces vont être gérés en régime de franchise regroupant des magasins de proximité sous l'enseigne Express.

Le partenariat avec la société roumaine Angst qui détient un commerce plus ancien va permettre de créer des magasins franchisés Express. Ainsi, le groupe Carrefour va lancer en même temps plusieurs points de vente Carrefour Express. Un nombre réduit de points de vente est géré directement par le groupe. Ainsi, ce dernier investit dans le commerce de proximité en Roumanie par un premier partenariat avec la chaîne des magasins locaux Angst, fournisseur de Carrefour Roumanie. De plus, en février 2013, le groupe commence la modernisation de l'un de ses points de vente Angst ouvert en franchise. Cela prouve la volonté du groupe Carrefour de maintenir son influence sur les magasins Angst.

En septembre 2013, Carrefour Roumanie continue l'extension de son réseau de magasins de proximité en partenariat avec des enseignes locales. Lors d'un communiqué de presse, il annonce l'ouverture de trois nouveaux magasins de proximité Carrefour Express, dont deux à Brasov, en partenariat avec la société RostCom (15 points de vente) et un seul à Bucarest, en collaboration avec SC. Traditional Ecologic SRL qui détient un réseau de 5 points de vente dans la capitale et dans le département Ilfov. Le partenariat avec la société RostCom lui permet d'implanter la franchise en dehors de la capitale.

S'agissant des supermarchés, la formule n'a pas connu le succès escompté.
Dans le cas de la franchise Express, il s'agit plutôt d'une cohabitation que d'une mixité qui permettra le passage vers une nouvelle formule de vente : ni commerce indépendant, ni supermarché.
Il convient cependant de se demander si le choix stratégique du groupe Carrefour en faveur de la franchise Express correspond à une volonté de bénéficier et d'exploiter la clientèle habituée au commerce indépendant ou si, à terme, on pourra assister à un achat de ces points de vente. Il s'agirait pour Carrefour d'acquérir de l'immobilier commercial en centre-ville à moindre prix.

Selon Francois Melchior de Polignac, directeur général de Carrefour Roumanie en 2012, afin de permettre une économie d'échelle, la marque de distribution Carrefour est produite en Roumanie auprès des producteurs roumains sans recourir à des importations. Cette stratégie implique un certain coût de production : un cahier des charges auprès du producteur afin de développer un produit, des tests auprès des consommateurs, le choix d'un emballage.
Carrefour Roumanie détient ainsi quatre filières de qualité pour la viande (porc), le poisson (truite) et les légumes (pommes de terre, carottes).
Comme les Roumains sont habitués à des produits en provenance de Roumanie, la demande de ces produits est si importante que les groupes (Carrefour, Metro) ont décidé de conclure des partenariats stratégiques avec les producteurs locaux.

7. La branche immobilière de Carrefour : Carrefour Property Roumanie

Le marché immobilier est soumis aux fluctuations de l'économie en fonction de l'évolution du niveau micro et macro-économique. Nous avons assisté à une expansion sans précédent pendant le boom économique de 2008 et ensuite à une restriction de l'activité économique

entraînant une relocalisation de plusieurs sites commerciaux. Il s'agit tout particulièrement de la reconversion des centres commerciaux.

Au sein du groupe Carrefour, la division Carrefour Property représente la branche immobilière du groupe en Europe qui doit gérer le développement des propriétés commerciales, soit plus de 4 millions de m² dans plus de 1 000 unités.

En Roumanie, la division Carrefour Property a développé plusieurs activités :
-une activité de prospection des meilleurs sites d'implantation en fonction du format de vente, afin d'assurer l'expansion des points de vente multiformat.
-une activité d'achat,
-une activité visant à obtenir des autorisations administratives afin de réhabiliter les points de vente à moderniser.
La branche immobilière de Carrefour, Carrefour Property Roumanie, doit identifier de nouveaux sites de localisation des futurs hypermarchés.
Au-delà des hypermarchés, la division gère aussi des centres commerciaux à Bucarest et dans d'autres villes du pays. En 2011, le groupe signe un partenariat avec le promoteur immobilier New Europe Property Investissements plc (NEPI), spécialisé dans le développement de l'immobilier commercial et présent sur le marché roumain depuis 2007.

II. Le groupe Metro

En Roumanie, la présence du groupe allemand Metro remonte au mois d'octobre 1996. Le groupe Metro a décidé d'entrer sur le territoire roumain par l'intermédiaire de ses points de vente Cash&Carry. Deux types d'enseignes ont été créées en Roumanie : Metro Cash&Carry Roumanie et Real. La deuxième enseigne a été inaugurée en mars 2006, à Timisoara : il s'agissait du premier hypermarché Real. Le 1er hypermarché Real à Bucarest a ouvert l'année suivante, en 2007.

Pour son implantation en Roumanie, le groupe Metro a appliqué une stratégie d'implantation intensive, c'est-à-dire qu'il a décidé d'ouvrir un grand nombre de points de vente, d'où la nécessité de centres de stockage multiples. Ainsi, dès sa première ouverture en octobre 1996,

l'extension de son réseau de distribution a été la priorité de la société. Cette dernière s'est implantée sur 17 localités pour atteindre 23 centres de distribution en 2008. La surface de vente des magasins Metro Cash&Carry Roumanie est d'environ 6 500 m². 20 000 articles sont représentés, 70 % alimentaires et 30 % non-alimentaires.

En 2008, Metro Cash&Carry s'étend sur 17 localités avec une surface de plus de 155 000 m², ce qui représente un investissement d'environ 15 à 20 millions d'euros par magasin. Quatre points de vente sont ouverts à Bucarest : Metro Baneasa, Metro Voluntari, Metro Berceni, Metro Militari.
L'enseigne Real détenait 15 points de vente de type hypermarché, avec une gamme de 30 à 35 000 articles. 60 % de ces articles concernent le domaine alimentaire et génèrent à eux seuls 75 % du chiffre d'affaires des magasins.

Les points de vente misent sur l'extension des horaires d'ouverture en journée et sur l'ouverture dominicale pour attirer une clientèle plus nombreuse. Les magasins Metro Cash&Carry sont ainsi ouverts du lundi au samedi de 6h00 à 22h00 et le dimanche de 8h00 à 22h00. Quant aux points de vente Real, ils sont ouverts de 6h00 à 23h00 du lundi au dimanche, en province, et en continu à Bucarest.

En 2008, avec 7 % du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire, le groupe Metro est le leader[70] de la distribution moderne en Roumanie, devant les enseignes Selgros, Carrefour et Kaufland. Le groupe déclare même détenir 25 % du chiffre d'affaires de la grande distribution alimentaire.

Metro Cash&Carry Roumanie occupe la quatrième place parmi les 100 premières sociétés privées, avec un chiffre d'affaires de 1 429 milliards d'euros en 2006. Il est en position dominante au Top 50 des Sociétés les Plus Performantes. En 2007, Metro Cash&Carry et Real employaient respectivement 6 263 et 4 514 salariés, ce qui représente un total de 10 987 personnes dans toute la Roumanie.

[70] Entreprise qui occupe la première place dans un domaine

Fin 2007, Metro Cash&Carry Roumanie comptait près de 7 000 employés pour un chiffre d'affaires de 1 590 millions d'euros, soit une augmentation de 11,26 % par rapport à l'année précédente et le chiffre d'affaires de Real s'élevait à 328 millions d'euros.

Comment ces groupes procèdent-ils? Quelle est leur stratégie d'approvisionnement et leur logistique ?

La logistique fait partie intégrante de la stratégie de Metro Cash&Carry. L'enseigne a recours à deux outils, MGB (Metro Buyng Group) et MGL (Metro Group Logistics), afin d'optimiser cet aspect.
MGB est l'interface qui met en relation les chefs de rayon et les fournisseurs. Cette interface se charge des produits vendus sous des marques propres. Un bureau est présent en Roumanie, il communique avec le bureau central de Varsovie. Quatorze marques propres alimentaires et 26 marques propres non-alimentaires sont proposées par Metro Cash&Carry. Les articles proposés par Metro Cash&Carry sont de 80 à 90 % des produits locaux alors que s'agissant de Real, environ 70 % des produits sont locaux. Manifestement, le terroir est bien mis en valeur.
MGL garantit le respect de la chaîne du froid et s'assure que les produits ne manquent pas.

Metro Cash&Carry possède une plateforme logistique pour les produits alimentaires à Bucarest et un entrepôt central pour les produits importés. Cet entrepôt comprend une plateforme logistique avec trois zones de températures différentes : pour les fruits et légumes, les produits frais et les produits congelés. C'est en janvier 2007 que ces plateformes, faisant partie intégrante de la stratégie de développement du groupe, ont été créées afin d'optimiser l'approvisionnement et la fraîcheur des produits distribués. Metro travaille avec les sociétés Geodis, Dhl et Delamode en ce qui concerne le transport des marchandises.

En octobre 2006, METRO GROUP a décidé de suspendre son développement sur le segment des Cash&Carry pendant deux à trois ans et de se concentrer sur la modernisation des entrepôts en service. Les villes qui ont déjà deux enseignes Metro sur leur territoire administratif sont prioritaires (Bucarest, Timisoara, Brasov et Constanta).

En 2008, le groupe Metro envisageait de porter à 21 le nombre des points de vente Real dans les grandes villes roumaines. Il a donc appliqué sa stratégie offensive en ouvrant 8 points de vente Real en seulement 9 mois. Les investissements de Real en Roumanie s'élèvent à 400 millions d'euros.

1. Les divisions du groupe allemand Metro Roumanie

Le groupe Metro est présent en Roumanie avec trois de ses divisions internationales: le cash&carry (Metro), l'hypermarché (Real) et le magasin de bricolage (Praktiker). A cela s'ajoute la division Metro Online et le réseau national de franchise LaDoiPasi (A Deux Pas).

Les magasins Metro Cash&Carry et Praktiker sont implantés tout d'abord à Bucarest pour ensuite couvrir l'intégralité du territoire tandis que le premier hypermarché Real est ouvert dans la ville de Timisoara, à l'est. D'abord sceptique s'agissant d'une implantation dans la capitale où la concurrence dans le secteur des hypermarchés est devenue une réalité (avec quatre points de vente Carrefour et deux Cora), le groupe choisit d'y implanter 4 magasins Real avec un total de 24 magasins dont l'ouverture s'étale jusqu'en 2013.

Le groupe combine donc les méthodes spécifiques du Cash&Carry avec celles de l'hypermarché : savoir passer d'une clientèle professionnelle à une clientèle familiale. Il existe une différence entre les deux concepts. Le Cash&Carry est une activité business-to-business qui permet de connaître la clientèle professionnelle : revendeurs, restaurants, bars et cafés.

Quant aux magasins Praktiker, 27 points de vente sont ouverts en Roumanie dont 3 à Bucarest. Ces derniers s'intègrent dans des parcs de détail ou alors ils sont ouverts plus à l'écart.

2. La stratégie de développement du groupe Metro Cash&Carry en Europe de l'Est et en Roumanie

Avec une économie en transition, la Roumanie n'a pas intéressé les acteurs européens de la grande distribution pendant les premières années suivant la chute du communisme. Dans la conquête de cette partie de l'Europe fermée autrefois à l'arrivée de ces acteurs européens, ces derniers ont préféré s'implanter tout d'abord en Europe centrale, dans des pays limitrophes où les privatisations ont été possibles même pendant le système communiste pour ensuite conquérir l'Europe de l'Est. Cette stratégie des différents acteurs consistant à s'implanter dans d'autres pays européens, favorables à l'arrivée du commerce moderne, se réalise donc par étapes ou par zones géographiques.

Des différences entre les pays sont encore très marquées dans l'armature commerciale. Mais, comme l'affirme Enrico COLLA, dans le livre « Commerce et Distribution. Perspectives et

Stratégies », le moment est venu pour que les pays de l'Europe de l'Est passent vers « une société de consommation "post-industrielle" » (Olivier BADOT, Marc BENOUN, 2005 : 41). Face à cette stratégie d'implantation à l'échelle de l'Europe, « le choix du pays est crucial » (Gérard CLIQUET, 2006 : 281), le type de format à exporter et le mode d'implantation sont aussi importants. Le choix de la Roumanie comme premier pays d'implantation en Europe de l'Est peut s'expliquer par une réglementation favorable à l'arrivée du commerce moderne. En réalité, la réglementation roumaine autorise l'ouverture de très grandes surfaces, sans imposer une taille maximale des points de vente, ce qui ouvre les portes aux distributeurs allemands et français. Parce que la Roumanie est un pays latin et francophone entouré de pays de langue slave, elle a offert une opportunité linguistique pour le groupe Carrefour. De plus, la présence d'une population d'origine allemande, spécialement en Transylvanie, a facilité l'implantation du groupe allemand Metro.

Metro Cash&Carry Roumanie fait partie du groupe Metro Cash&Carry International qui s'est implanté, pour la première fois, en Roumanie, à Bucarest, en 1996. Depuis cette date, l'arrivée du Metro Cash&Carry sur ce marché a constitué une « révolution commerciale » avec l'introduction du commerce moderne à laquelle s'est ajoutée l'arrivée plus tardive des autres acteurs. Cela correspond à une modernisation plus récente de l'appareil commercial par rapport à d'autres pays d'Europe centrale ainsi qu'à une internationalisation de celui-ci, avec des acteurs variés.

Selon Enrico COLLA, c'est « l'époque des pionniers » des années 1995. Malgré les conditions instables de la Roumanie, le groupe allemand Metro Cash&Carry passe à des ouvertures directes dans le format Cash&Carry. C'est le seul groupe qui a pénétré ce pays. D'abord sceptique, ce groupe a bénéficié ensuite d'un développement rapide. L'arrivée a suivi une période où le groupe a entamé son implantation en Pologne (entre 1990 et 1995). Une fois que le marché polonais est arrivé à une certaine maturité, le groupe prêt à conquérir de nouveaux marchés, à cherché à accentuer son implantation sur les marchés des ex-pays communistes, situés en Europe de l'Est, mais aussi en Russie et en Asie.

Ainsi, l'année 1996, est une étape importante pour le groupe car elle correspond à son expansion vers l'est de l'Europe, avec une première implantation en Roumanie. Bien que ce soit le seul acteur étranger sur le marché roumain, le groupe ne cherche pas à « coloniser » le

territoire. Pendant quatre ans et en dépit du manque de concurrence, seulement quatre points de vente sont ouverts, dont deux à Bucarest. C'est uniquement en 2000 que le groupe se lance dans une « colonisation » du pays, convaincu du succès de sa formule Cash&Carry et de la nouveauté que cela introduit dans le paysage commercial dominé par les petits commerçants indépendants. La fidélisation de ses clients lui confère une position de leader, malgré l'apparition de la concurrence dans le commerce de détail ou de gros.
A la fin de l'année 2003, le groupe détient 15 points de vente et l'année 2004 marque un boom des ouvertures avec 5 points de vente supplémentaires. Cette expansion rapide lui permet non seulement d'obtenir un chiffre d'affaires qui dépasse un milliard d'euros en 2004 mais aussi de renforcer sa position stratégique à l'est du continent.

Ainsi, le succès obtenu sur le marché roumain, marché « test » pour l'Europe de l'Est, détermine le groupe à poursuivre son extension sur de nouveaux marchés potentiels comme la Bulgarie en 1999, la Slovaquie en 2000, la Russie et la Croatie en 2001, la Serbie en 2005 et la Moldavie en 2006. Parallèlement, à partir de l'année 2000, le groupe se lance sur le marché asiatique.

Concernant l'implantation en Roumanie, on a pu identifier plusieurs étapes que l'on va analyser afin de faire ressortir les stratégies appliquées par le groupe Metro.

2.1. La première étape de développement de 1996 à 2000

Présent comme seul acteur de la grande distribution sur le marché roumain pendant cinq ans, le groupe cherche à implanter ses points de vente non seulement à Bucarest mais aussi dans les autres villes du pays.
Le groupe bénéficie ainsi de « l'avantage du premier venu » en tant que premier groupe de la grande distribution implanté en Roumanie et se lance à la recherche des meilleurs endroits d'implantation pour ses points de vente.
Toutefois, c'est une période d'expansion limitée car en moyenne le groupe n'a ouvert qu'un point de vente par an pendant les quatre premières années de présence sur le marché roumain.

La stratégie d'implantation d'un point de vente Metro Cash&Carry repose sur l'achat du terrain, favorisé par un faible prix du foncier ainsi qu'un investissement de 15 millions d'euros, en moyenne, destiné à la construction et à l'achalandage du magasin.

Avec une surface moyenne d'environ 5 000 m², chaque point de vente propose une gamme de produits allant jusqu'à 17 500 articles alimentaires et non-alimentaires, le tout complété par 500 places de parking en moyenne pour faciliter le stationnement sur le site. La création de 250 emplois directs sur le site est nécessaire pour le fonctionnement du magasin. En raison du manque d'expérience du personnel dans le domaine de la grande distribution, une période de formation des futurs employés est offerte avec des stages intensifs dans les points de vente déjà existants.

En octobre 1996, le premier point de vente du type Cash&Carry est ouvert dans la commune rurale Otopeni (déclarée ville en 2000), située au nord de la capitale, en raison de l'attractivité du prix du terrain. Un investissement de 15 millions d'euros a été nécessaire pour donner vie à ce premier point de vente. Ce montant correspond à la somme moyenne utilisée par le groupe lors de chaque ouverture d'un nouveau point de vente et inclut aussi le prix d'acquisition du terrain.

Pendant cette période, deux autres points de vente sont ouverts dans la capitale aux extrémités de la ville : Metro Militari à l'ouest et Metro Berceni au sud.

Metro Militari constitue le deuxième point de vente, ouvert une année plus tard, en 1997. A partir de 1998, le groupe s'étend au-delà des frontières de la capitale et ouvre deux autres points de vente en province, à Timisoara, à l'est du pays et à Brasov, dans les Carpates. Ainsi, pendant les trois premières années, entre 1996 et 1998, le groupe applique une expansion prudente, avec l'ouverture de seulement quatre points de vente. Un environnement économique défavorable et instable dans un pays en transition vers l'économie de marché explique ce rythme ralenti. Les deux premiers points de vente sont situés à Bucarest : Metro Otopeni (1996), Metro Militari (1997). S'ajoutent Metro Timisoara et Metro Brasov (1998).

C'est uniquement après 2000 que le rythme de l'expansion territoriale s'est accéléré, avec l'ouverture de 5 points de vente par an. L'intérêt pour ce pays va en s'accroissant en raison de la perspective de l'entrée de la Roumanie dans l'Union Européenne.

2.2. La deuxième étape de développement de 2000 à 2004

Cette deuxième étape d'expansion a un objectif ambitieux : atteindre 20 points de vente en 2003, selon la communication du groupe, soit en moyenne 5 points de vente supplémentaires par année. Le groupe se rend compte que le temps devient un élément déterminant. En effet, selon les affirmations de Gérard CLIQUET, « plus rapide est la décision de localisation, plus large est le choix de l'emplacement » (Gérard CLIQUET, 1992 :170).
Cette étape marque aussi un changement majeur dans la stratégie du groupe. C'est une période d'expansion dynamique dépendant du potentiel offert par chaque région et des perspectives de développement au niveau du pays. Implanter des points de vente dans tous les lieux où la demande est importante nécessite des moyens financiers importants car il s'agit d'un investissement considérable pour le groupe.
Cette stratégie est menée en collaboration avec les partenaires d'affaires, les fournisseurs et les autorités locales. Le groupe cherche à signer des partenariats avec les fournisseurs et producteurs locaux, surtout dans le domaine alimentaire pour adapter son offre à la demande du marché.

En 2000, le troisième point de vente desservant la capitale est ouvert à l'est de Bucarest, dans la commune rurale Voluntari (déclarée ville en 2005), parallèlement aux deux points de vente ouverts dans d'autres villes, à Constanta, ville port au bord de la mer Noire et à Cluj, en Transylvanie.

En 2001, la concurrence dans le domaine de la grande distribution est lancée avec l'arrivée sur le marché du groupe Carrefour et son premier hypermarché implanté à Militari dans la zone nord-est de la capitale alors que le groupe Metro détient déjà neuf points de vente Cash&Carry en Roumanie dont trois à Bucarest.

De même que pour le groupe Metro, le premier hypermarché Carrefour à Bucarest a été un « hypermarché test », non seulement pour le pays mais aussi dans la perspective d'une ouverture future dans l'est de l'Europe. L'enjeu est donc de taille pour les deux groupes, il s'agit de s'implanter dans ce nouveau marché de l'est afin d'accroître la présence en Europe.

Avec une position de leader et face à l'arrivée de la concurrence, le groupe Metro cherche donc à renforcer et à consolider sa position sur le marché roumain tout en tenant compte des stratégies mises en pratique par les autres groupes concurrents.

En 2003, avec 15 points de vente, dont 3 à Bucarest, le groupe réalise 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mais l'objectif initial du groupe n'est pas atteint car il détient uniquement 15 points de vente à cette date, de 4 points de vente de moins en moyenne par an.

2.3. La troisième étape de développement de 2004 à 2013

En 2004, le chiffre d'affaires s'élève à plus de 1,245 milliards d'euros, ce qui place le groupe à la 4ème place du classement des 25 enseignes de la revue « Business Magasin » et confirme sa position de leader du commerce roumain. Après la deuxième étape, le groupe change de stratégie dans le but de moderniser ses points de vente avec 350 millions d'euros d'investissement.

Cette troisième étape marque la nouvelle stratégie du groupe.

On passe d'une stratégie d'ouverture agressive à une stratégie « orientée client » avec des programmes de fidélisation et d'attraction de nouveaux clients. Il s'agit aussi de rester « en veille » et de profiter de nouvelles opportunités offertes par le marché afin de réaliser de nouveaux investissements pour l'ouverture de nouveaux points de vente.

En 2004, le groupe Metro Cash&Carry Roumanie présent un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros (1,039 milliards d'euros), selon les informations publiées par le Ministère des Finances. Grâce à son succès, le groupe reste le leader du commerce de type Cash&Carry. Au-delà de l'enseigne Metro Cash&Carry, le groupe détient, sur le marché roumain, les magasins de bricolage Praktiker qui ont enregistré en 2004 un chiffre d'affaires supérieur à 60 millions d'euros. Ainsi, depuis son arrivée en Roumanie, le groupe Metro Cash&Carry est « la locomotive du commerce de détail roumain », selon Bert van der VEDE, directeur général du groupe en Roumanie en 2005.

Lors des projets d'implantation, le groupe Metro Cash&Carry Roumanie cherche à doter le territoire d'un réseau de points de vente dans lequel « la notion de distance » joue un rôle primordial. A partir de l'année 2004, grâce à chaque magasin, le groupe cherche à desservir une aire de chalandise allant jusqu'à 100 km. Dès 2003, dans un communiqué de presse, le

directeur général du groupe affirmait son objectif qu'« à la fin de 2004 chaque client soit à une distance maximale de 100 km »[71].

Les magasins déjà présents constituent donc des « pôles test » permettant d'étudier l'aire de marché de chaque point de vente en fonction de la demande. La décision de poursuivre l'expansion territoriale avec l'ouverture de nouveaux points de vente est prise après des études de marché qui font ressortir des indicateurs montrant la réussite d'une éventuelle ouverture. Il s'agit de décider d'implanter potentiellement de nouveaux magasins avec une couverture optimale du territoire et un rapprochement avec leurs clients.

C'est aussi la durée de la période d'essor de la concurrence qu'il faut désormais prendre en compte, analyser et gérer ainsi que les tendances du marché de la distribution. A cela s'ajoutent non seulement l'étude de la clientèle et les changements induits par le commerce moderne. Concernant les principaux concurrents, le rythme des implantations est très dynamique. Durant une période de neuf ans, les magasins appartenant au commerce moderne représentent déjà la moitié de l'activité commerciale de la capitale et un quart de celle du pays, selon les analyses de la société d'études de marché Gfk.

Les concurrents de Metro sont les acteurs internationaux des hypermarchés (Cora, Carrefour) et des supermarchés (Billa, Mega Image). Cependant, un autre acteur allemand s'implante en Roumanie dans le domaine du Cash&Carry, Selgros, qui est le principal concurrent de Metro. Le boom des implantations des acteurs étrangers prouve un certain dynamisme du marché de détail qui motive les investissements des compagnies.

Même si dans un premier temps, le groupe Metro a considéré le groupe Selgros Cash&Carry comme un véritable concurrent, l'offre commerciale offerte par les autres acteurs a réorienté le flux de clients attirés par les autres formes de vente. Pour ces derniers, l'absence de restrictions joue un rôle important. Il s'agit de la possibilitée d'entrer sans obligation de détenir une carte d'accès ou de fidélité, l'accès à tous les membres de la famille et aux enfants, la possibilité de payer en espèces ou par carte bancaire sans tenir compte de la banque du client ou même avec des tickets restaurants.

---

[71] Source Internet : le groupe Metro, interview dans la presse locale, en 2003 : http://www.metro.ro/public/Descopera+METRO/Comunicate+de+presa

La concurrence s'accentue particulièrement en 2005 où cinq nouveaux acteurs sont arrivés sur le marché : les magasins Albinuta, MiniMax Discount, Plus Discount, Penny Market et Kaufland.
Il faut savoir qu'en 2005, la Roumanie a adhéré à l'Union Européenne. La perspective de l'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne a favorisé l'arrivée sur ce marché des enseignes de discount et a entraîné la création d'un environnement concurrentiel. Désormais, le client final a le choix. Des compagnies comme Auchan ont annoncé leur arrivée prochaine sur le marché parallèlement à un boom sur le secteur du discount avec des acteurs comme Kaufland et Plus Discount. Pour les enseignes du bricolage, il y a déjà Bricostore, Praktiker et on compte l'arrivée future d'Ikea dans le commerce spécialisé. Le groupe Ikea fait les démarches pour ouvrir son premier point de vente à Baneasa, au nord de Bucarest. Des enseignes de sport sont aussi attendues.

Pendant la même période, Dusan WILMS, ancien directeur général du groupe Metro, chargé de l'implantation en Roumanie, est nommé à la tête de l'expansion de la division des hypermarchés Real du groupe Metro, dans le Sud-Est de l'Europe.

C'est la période pendant laquelle le groupe consolide de sa présence en Roumanie, non pas par une politique d'investissement pour une nouvelle extension territoriale, mais par l'augmentation du volume des achats. Chaque point de vente doit ainsi être optimisé. Metro envisage une période allant jusqu'à 2009 pour réaliser de nouveaux investissements concernant ses magasins. Une moyenne de 2,5 à 5 millions d'euros est nécessaire pour la modernisation tant intérieure qu'extérieure des magasins.

Une décision d'ouverture de nouveaux points de vente dépend de l'environnement économique du pays et peut s'étaler jusqu'en 2015 ou 2020. Au total, si on analyse son implantation au niveau des départements roumains, le groupe couvre moins de la moitié des 42 départements roumains.

En 2005, afin de s'approcher du marché bucarestois et neuf ans après l'ouverture de son premier point de vente situé à Otopeni, le groupe vend le terrain d'une surface supérieure à 110 000 m² et transfère son activité dans le magasin ouvert au nord de Bucarest, à Baneasa. Cette première délocalisation intervient après un investissement de 30 millions d'euros, le terrain dans la zone de Baneasa a coûté plus cher. Ce changement peut s'expliquer par la

volonté du groupe de profiter de cet emplacement au sein d'une zone très dynamique de la capitale.

En réalité, pour ne pas réaliser de travaux de réaménagement et de modernisation du premier point de vente, le groupe décide d'ouvrir un nouveau magasin plus moderne, plus confortable pour l'achat et de s'adapter à la demande du marché devenu concurrentiel. Afin de garantir la qualité et la fraîcheur des produits, le système de réfrigération est modernisé. L'équipement est en conformité avec les normes européennes concernant cette catégorie du commerce de gros. Les clients vont disposer d'un parking plus grand (700 places).

La taille du nouveau point de vente Baneasa est de 8 000 m², avec une gamme restée dans la moyenne de 17 500 articles, dont plus de 80% de produits provenant du marché local, suite à une collaboration renforcée avec 1 400 fournisseurs. Le magasin est doté de 24 caisses de payement.
En 2005, le groupe arrive à détenir 23 magasins couvrant une grande partie du pays et 6 700 employés avec 2, 5 magasins ouverts en moyenne par an. Pendant neuf ans, le groupe cherche à consolider sa position sur le marché.

Le groupe Metro International, leader du format Cash&Carry, choisit donc de commencer son implantation principalement sous le format du Cash&Carry. Pendant neuf ans, le groupe a ouvert 23 points de vente, dont 4 à Bucarest (Otopeni, Militari, Voluntari, Berceni) et 19 dans les grandes villes du pays. En 2005, la couverture territoriale s'améliore allant au-delà de quatre points de vente à Bucarest. Un deuxième point de vente est implanté dans les villes de Brasov, Constanta et Timisoara. Après cette étape d'extension des points de vente et avec un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros en 2005, le groupe envisage de consolider son réseau. Ainsi, entre 2005 et 2009, le groupe a cherché à moderniser, voire à accroître ses points de vente avec un investissement qui va de 50 à 100 millions d'euros, soit une moyenne de 2,5 et 5 millions d'euros par magasin.

C'est une étape non plus d'extension intensive, mais plutôt une étape pendant laquelle le groupe tient compte de l'analyse de son fichier clients.
Le premier magasin ouvert à Otopeni est devenu obsolète, en 2006, c'est pourquoi le groupe cherche à moderniser les trois points de vente ouverts avant 2000, parmi lesquels le magasin Militari au nord-ouest de Bucarest. Il s'agit d'un investissement important pour le groupe car

après dix ans de fonctionnement, l'usure est importante. Il faut donc investir pour lui donner l'aspect d'un nouveau point de vente et lui permettre ainsi de rester attractif pour la clientèle.

En 2007, sans aucune nouvelle ouverture de magasin, les 24 points de vente détenus par le groupe lui permettent d'augmenter le chiffre d'affaires qui atteint 1,590 milliards d'euros. Ce chiffre prouve le succès du groupe mais aussi la croissance de la consommation en Roumanie. Au total, 7000 employés y travaillent pour améliorer les services.

Dès 2008, une nouvelle campagne d'expansion est mise en place avec l'ouverture du 24ème point de vente, dans la ville de Deva, en Transylvanie, et la poursuite de la modernisation des trois anciens magasins. A Bucarest, le point de vente Voluntari, ouvert en 2000 est lui aussi modernisé suite à des travaux de réaménagement d'environ 5 millions d'euros, avec une surface de 8 650 m² et 284 employés. Pour la première fois, le groupe introduit le mobilier de bureau et des produits électroniques : ordinateurs, imprimantes. L'optimisation des rayons a laissé de la place à la bureautique et aux produits ménagers. Ceci a permis d'enrichir la gamme des produits.

En 2009, la priorité du groupe est de couvrir la capitale. Cette démarche est complétée par une approche quantitative, c'est-à-dire en fonction de la croissance du nombre de clients. Toute décision d'ouverture doit ainsi correspondre au besoin d'être plus proche de certains clients aux endroits où il y a une forte demande.

Ainsi, pendant cette étape, une fois de plus, le groupe prend en compte la distance. Si au cours de la deuxième étape de développement de 2000 à 2004, l'objectif était d'avoir une couverture territoriale assurée par ses points de vente pour desservir une clientèle située dans une zone de chalandise allant jusqu'à 100 km, lors de cette troisième étape de développement de 2004 à 2013, l'objectif est de se rapprocher des clients afin que ces derniers n'aient qu'une heure de trajet en voiture. L'objectif est de limiter la durée de déplacement pour accéder au point de vente. Si on tient compte de la situation des routes en Roumanie, avec des rues à double sens, effectuer une heure de trajet correspond à une distance de 60 km. L'objectif est donc de réduire, au moins pour la capitale, la zone de chalandise de 100 km à 60 km. Pour relever ce défi, la décision d'ouverture du cinquième point de vente a été prise dès 2009, cela correspond à l'ouverture du dernier point de vente du secteur Cash&Carry à Bucarest. Il s'agit du magasin Metro Pallady qui a permis d'optimiser le réseau des points de vente Cash&Carry

à Bucarest et d'encercler ainsi la capitale. Ce dernier point de vente exerce son influence au sud de la capitale et du pays, il vise tout particulièrement la petite ville d'Oltenita, située à 60 km de Bucarest.

Ainsi, au cours de l'année 2010 se poursuit l'extension du groupe Metro à Bucarest avec le 5ème point de vente qui est le 25ème point de vente en Roumanie. Metro Pallady, situé à l'est de la ville, se caractérise par une surface globale double par rapport à celle des autres points de vente, allant jusqu'à 13 000 m², il a nécessité un investissement de moins de 20 millions d'euros (500 millions d'euros d'investissement en Roumanie pendant 14 ans). La surface de vente est de 8 300 m² avec une gamme élargie de 19 000 articles et 250 employés. La même année, les autres points de vente de Bucarest ont dû réorganiser leur intérieur et leur merchandising.

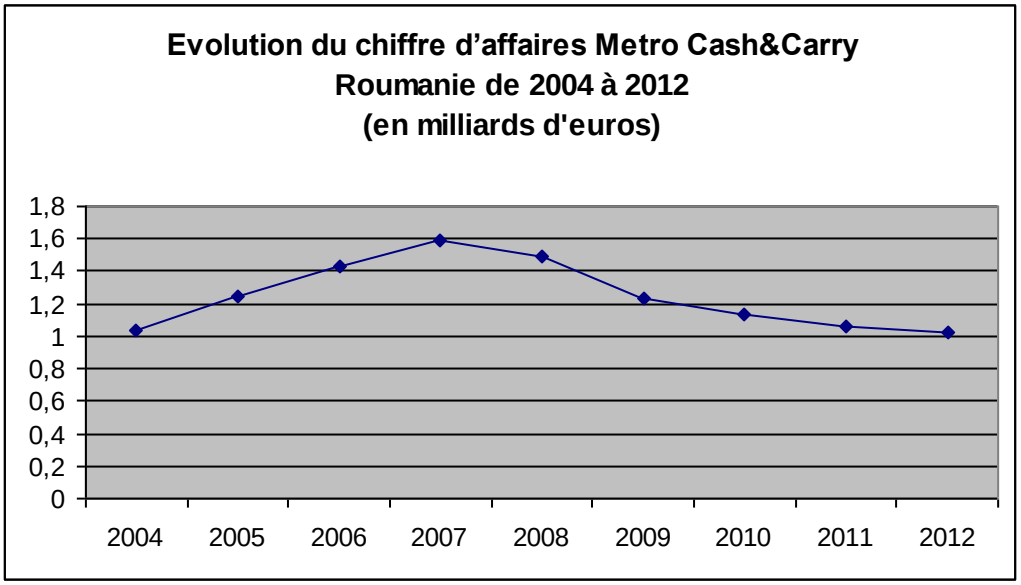
Le groupe cherche donc à consolider sa position de leader du marché avec une extension dans une zone de la capitale négligée par les acteurs du commerce moderne. Il s'agit d'un « nouveau centre de distribution » dans un marché bucarestois en plein développement avec un potentiel de croissance intégrée dans un processus global de développement économique de la Roumanie.

L'année 2010 confirme le positionnement stratégique du groupe Metro dans le domaine cash&carry sur le marché roumain.

Malgré les ouvertures de nouveaux points de vente et la modernisation des premiers points de vente, le groupe Metro Cash&Carry, dont le chiffre d'affaires est en légère baisse (de 1,49 milliards d'euros en 2008), commence à diminuer le nombre de ses employés qui arrive à 6 400.

Le graphique ci-dessus montre l'évolution du chiffre d'affaies du groupe Metro Cash&Carry de 2004 à 2012 en Roumanie, incluant la période de crise économique.

Graphique nr. 21 : L'évolution du chiffre d'affaires du groupe Metro Cash&Carry Roumanie



Source : Ministère des finances ; Elena NASTASE, 2014

L'arrivée de la crise économique influence le groupe Metro. Des chiffres d'affaires en baisse durant les cinq dernières années (1,018 milliards d'euros, en 2012, chiffre inférieur aux valeurs de l'année 2004) vont de pair avec un environnement économique difficile.

Sur un marché devenu compétitif, la concurrence dans le domaine alimentaire et non-alimentaire provoque une baisse des ventes du groupe. En effet, le marché se partage désormais entre le Cash&Carry, les hypermarchés, les supermarchés, les discounters, les grandes surfaces spécialisées et la vente à distance qui débute.

3. La stratégie d'internationalisation du concept de l'hypermarché Real en Europe de l'Est

L'extension en Europe de l'Est de l'hypermarché Real a demandé un certain temps. Dès 1996, le groupe Metro est présent en Roumanie avec le secteur cash&carry. L'expansion en Europe de l'Est avec le concept de l'hypermarché est devenue une priorité stratégique du groupe, en 2006, après que l'extension du concept Cash&Carry a atteint ses limites. Leader du commerce moderne sur le marché roumain avec le format Cash&Carry, dans un premier temps, le groupe a connu un grand succès. Cependant, la deuxième opération n'a pas obtenu la même

réussite. Ainsi, après six ans de présence sur le secteur des hypermarchés, le groupe revend 20 hypermarchés sur les 24 hypermarchés Real présents en Roumanie.

Lors de l'interview dans la revue « AZ Franchising », en 2012, Dusan WILMS, directeur général du groupe Metro Cash&Carry Roumanie s'exprime quant à la décision du groupe Metro. Il considère qu'il faut éliminer les projets qui ne sont pas rentables à long terme, dans une période où la situation économique a des conséquences sur le commerce de détail, avec des difficultés face à la baisse de la consommation, du pouvoir d'achat et donc des ventes.

Le groupe qui perd des parts de marché face à la concurrence cherche à consolider sa position sur le marché bucarestois. Ainsi, en 2012, alors qu'il a été longtemps le leader du commerce de détail, le groupe Metro Cash &Carry Roumanie occupe la troisième place du classement, après les enseignes Kaufland et Carrefour.

3.1. Le développement du groupe Metro en Roumanie : extension du format de l'hypermarché (Real)

En 2006, afin de diversifier sa présence, le groupe se lance aussi dans le format des hypermarchés, avec l'enseigne Real. L'implantation hors de la capitale est une caractéristique pour le concept des hypermarchés. Ainsi, le premier hypermarché a été implanté à Timisoara, à l'ouest du pays et non pas dans la capitale, lieu privilégié par les enseignes.

Avant que la crise économique affecte l'environnement économique de l'Europe, au-delà du format Cash&Carry, le groupe Metro a ouvert, dès 2006, les hypermarchés Real. En réalité, l'extension Real hypermarché en Roumanie a fait partie de l'extension du format de l'hypermarché du groupe Metro en l'Europe de l'Est. Cette nouvelle étape d'extension du groupe a entraîné l'implantation de 24 points de vente jusqu'en 2013. Parmi ces points de vente, quatre sont situés à Bucarest. Cette extension correspond à la volonté de créer plus de formats de vente dans le domaine du commerce de détail afin d'accroître les ventes. Dans ce but, un nouvel assortiment des produits de marques propres (marques de distributeur, MDD) a été lancé dans le cadre du programme de restructuration du groupe.
Le succès de ce programme est évident. En effet, en Roumanie, le chiffre d'affaires du groupe a presque doublé. Il est passé de 367 millions d'euros à 638 millions d'euros, au cours de l'année 2008.

Pour améliorer la couverture territoriale et aussi pour profiter des opportunités pendant la crise économique, 6 magasins ont ouvert leurs portes en 2008 (quatre, en seulement 5 semaines de novembre à décembre 2008, à Arad et Oradea, à l'est du pays, à Pitesti, au nord ouest de la capitale et à Suceava, au nord du pays). Au total, plus de 3 000 emplois ont été créés, 50% des employés ont bénéficié d'une formation professionnelle.

L'investissement s'élève à 430 millions d'euros. Les dirigeants de Real hypermarché envisagent la poursuite de l'étape d'extension avec 4 nouveaux points de vente en 2009 et l'accroissement de l'investissement total à 500 millions d'euros. Des campagnes publicitaires sont lancées pour mettre en avant les prix avantageux, la diversité des produits et surtout les marques de distributeur. S'ajoute la création de nouveaux emplois.

En 2008, avec un nombre total de 20 magasins et 7 568 employés au sein des hypermarchés Real, le nouveau concept porte le nombre de salariés du groupe Metro à 14 000.
Avec l'extension sur le format des hypermarchés Real, le groupe Metro Roumanie arrive à un chiffre d'affaires cumulé de 2,126 milliards d'euros, 44 points de vente et 14 000 employés.

3.2. Le marketing opérationnel

En Roumanie, le groupe Metro cherche à introduire une « logistique centralisée » (Olivier BADOT, Marc BENOUN, 2005 : 52). La logistique détient ainsi un rôle très important. Cela permet de réduire les coûts et explique la stratégie d'implantation qui vise une cohérence spatiale cherchant à couvrir l'intégralité du territoire. Un premier centre logistique a nécessité un investissement de 25 millions d'euros, investissement jugé trop élevé par le groupe Metro.

Dès 2005, le directeur général, Bert van der VEDE considère que cette nouvelle étape devant améliorer le niveau du service pour faire face à une clientèle de plus en plus exigeante nécessite d'accroître la qualité des assortiments proposés. Il convient de privilégier l'écoute de la clientèle et de ne pas négliger le fournisseur local.

La stratégie du groupe Metro est fondée sur les services ainsi que sur les conseils adressés aux petits commerçants afin de stimuler les ventes et la compétitivité. Ainsi, dès 2009, le site

internet www.metro.ro est considéré comme un outil d'information avec plus de 7 000 connexions par jour.

Au fil des années, le groupe Metro a mis en place une véritable stratégie de services au sein de ses points de vente afin de renforcer les relations avec les clients. Gérard CLIQUET s'exprime au sujet du service mis en place par une société. Cette importance accordée au service peut nous conduire à nous interroger sur la nécessité de réinventer l'activité de la grande distribution. Gérard CLIQUET considère que « l'élaboration d'une véritable stratégie de services au point de vente peut amener à reconsidérer l'évolution générale de la distribution » (Gérard CLIQUET, 1992 : 202).
Pour venir en aide à la clientèle, plusieurs projets de support adaptés aux besoins des clients ont été mis en place. Des cours de formation sont proposés en fonction de la typologie des clients. Des cours de formation gastronomique dans le domaine du fast food sont organisés.

En 2006, est mis en place le programme « Metro Education » en partenariat avec le Ministère de l'éducation et de la recherche afin de promouvoir la formation professionnelle des jeunes qui souhaitent s'investir dans les métiers de la grande distribution, tout en accordant une assistance aux formations professionnelles et techniques de Roumanie. Le groupe Metro Cash&Carry Roumanie contribue au développement économique et aussi à la formation professionnelle du personnel recruté au sein de magasins. Pour aller plus loin dans la promotion au sein du groupe, l'équipe dirigeante formée et expérimentée est ensuite utilisée lors de l'implantation dans d'autres pays de l'Europe de l'Est.

L'accent est mis aussi sur la qualité des produits. En 2009, avec la modernisation de ses points de vente, le groupe adopte le système de management sur la sécurité des aliments, certifié par l'Organisme de Certification SGS qui respecte les conditions du standard international ISO 22000 : 2005. Un certificat est attribué pour trois ans. Il consiste à contrôler le flux de produits, dès la réception jusqu'à la vente, avec le maintien de la qualité, de la sécurité du produit et l'existence d'un système de traçabilité des produits. Ce certificat s'applique pour la commercialisation des produits de base, surgelés et alimentaires frais comme les viandes, les poissons, les légumes, les produits laitiers et les fruits.

Au niveau financier, le groupe Metro collabore avec la banque UniCrédit Tiriac. Cette collaboration a permis la mise en place de la carte de crédit Metro- UniCrédit Tiriac.

3.3. Le Cash&Carry : une formule qui cherche à s'adapter

En raison des effets de la crise, le groupe modèle la taille de ses points de distribution Cash&Carry, intitulés désormais Metro Punct, sur celle d'un supermarché, avec une surface moyenne de 2000 m² et une gamme réduite de 3 000 produits alimentaires et non-alimentaires de base ayant un emballage adapté. Quant aux marques de distributeur, seulement trois y sont proposées, celles qui ont été spécialement créées pour les revendeurs : Aro (ou la marque « vache à lait »), Fine Food et Sigma avec des produits adaptés aux revendeurs et donc aux petits commerçants afin de leur faire gagner du temps dans le choix de leurs produits.

Dusan WILMS, directeur général du groupe Metro Cash&Carry Roumanie, revenu à la tête du groupe en Roumanie, en 2009, après avoir participé à l'expansion du format de l'hypermarché Real à l'Est de l'Europe, applique la technique de diminution de la taille des points de vente Cash&Carry afin de s'adapter aux nouvelles perspectives du marché et de lancer la franchise LaDoiPasi (A Deux Pas).

Les magasins Metro Punct constituent un nouveau format de centre de distribution de petite dimension ouvert pendant la crise économique et destiné aux revendeurs afin que ceux–ci puissent développer leurs affaires. Ainsi, un assortiment de base est proposé avec un roulement des stocks pour satisfaire les besoins journaliers des consommateurs finals : conserves, boissons, produits cosmétiques. Les prix sont identiques à ceux pratiqués dans les grands magasins Metro Cash&Carry.
Le concept est implanté en 2010 tout d'abord au nord du pays, dans la ville Satu Mare, il est ensuite étendu à d'autres villes comme Piatra Neamt, au nord-est. Le troisième magasin Cash&Carry Metro Punct est ouvert dans la ville de Buzau et le quatrième magasin Metro Punct est ouvert à Târgoviste.

Avec l'ouverture de Metro Punct, la stratégie du groupe Metro permet de prévoir les conséquences de l'arrivée de la grande distribution et la faillite des petits commerçants individuels. Ces derniers, nombreux à s'approvisionner dans les points de distribution Metro, constituent une clientèle importante pour le groupe en tant que revendeurs.

Au-delà de l'extension des formats de vente, afin d'accroître les ventes pendant la période de crise économique, des changements de stratégie ont été adoptés au sein du groupe Metro s'agissant de la gamme des produits marques de distributeur (MDD). La nouvelle stratégie du

groupe consiste à se concentrer sur les marques propres, avec un échantillon de six marques au total, et surtout sur la marque de distributeur « vache à lait » Aro avec un prix très compétitif. Un assortiment restreint est donc envisagé pour réduire les coûts avec une orientation prix. Ces derniers devront être de 10 à 20 % moins élevés que pour d'autres marques similaires. Ces marques vont être lancées sur le marché international. Cette gamme va satisfaire aussi les clients avec des produits mieux adaptés à leurs besoins. Jusqu'en 2012, l'objectif du groupe est donc d'accroître le pourcentage des ventes des marques de distributeur de 10 % à 20 %.

L'intensification de la concurrence inter-enseigne a déterminé le lancement de six marques de distributeur qui constitue une stratégie importante à mettre en place par le groupe Metro Cash&Carry Roumanie. Cela implique un renforcement de la relation du groupe avec le client afin d'accroître les ventes. Il est nécessaire d'augmenter les besoins des clients, leurs achats afin de créer ainsi un nouveau marché potentiel.

Un classement parmi les six marques de distributeur lancées en fonction du client-cible, permet de distinguer les produits « bas de gamme », de premier prix des produits « haut de gamme », tout en offrant des prix compétitifs, de 10 à 20 % moins élevés que pour les produits des autres marques. Il s'agit d'offrir des produits d'une qualité comparable à des marques renommées. Ces produits vont continuer de se différencier et de se développer pendant la période de crise où le client souhaite acheter des produits de qualité moins chers.

Le tableau ci-dessous montre la nouvelle gamme de marques de distributeur Metro et leurs caractéristiques.

Tableau nr. 10 : La nouvelle gamme de marques de distributeur Metro

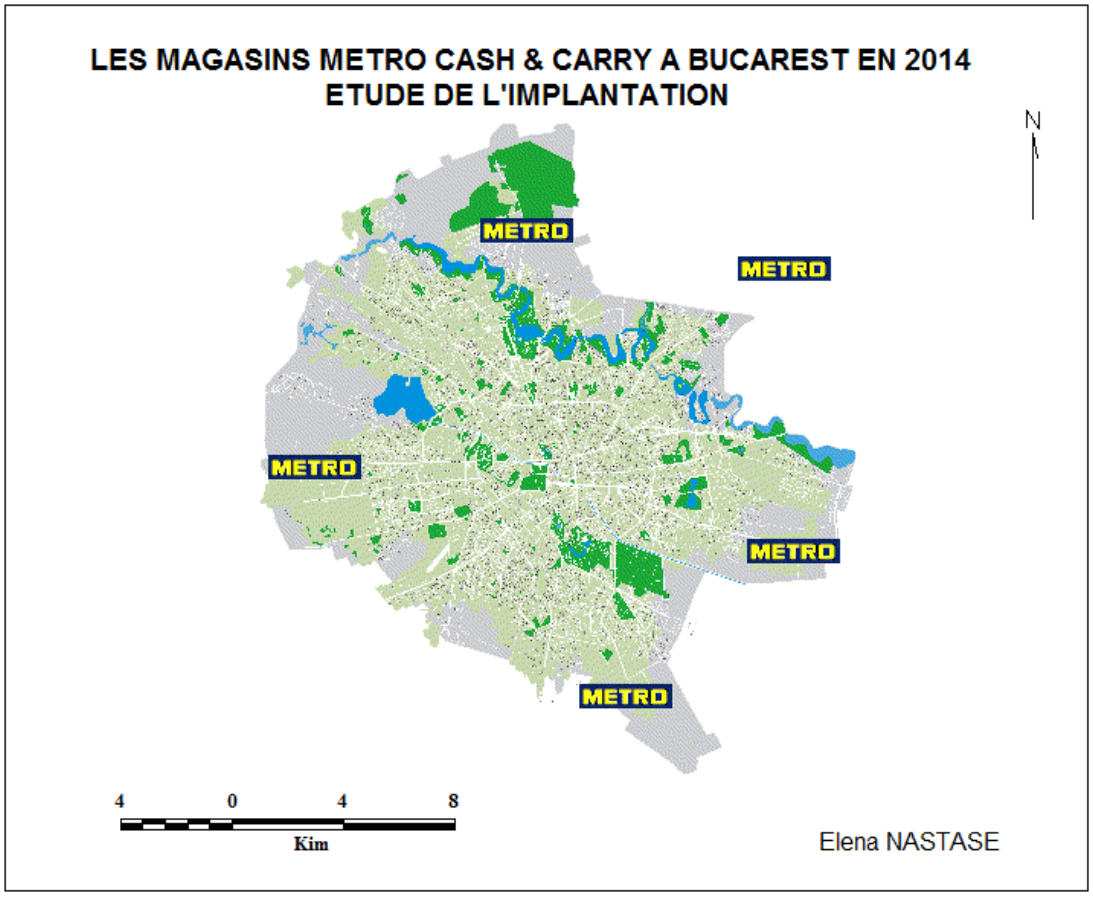
Nr.	Marques de distributeur	Caractéristiques
1	**Aro**	Clients-cibles : les revendeurs Produits de base à un meilleur prix Gamme la plus large des produits de tout genre : 700 articles alimentaires et 200 non-alimentaires (produits de nettoyage, papier bureautique, serviettes) Assortiment d'emballages adaptés pour chaque type de clientèle et spécialement pour une exposition en rayons des revendeurs
2	**Fine Food**	Clients-cibles : les commerçants indépendants dans le domaine alimentaire et prestataires de services Gamme de 600 articles à un prix moyen Qualité supérieure des produits (œufs bio, viande de bœuf importée avec l'indication de la traçabilité)
3	**Horeca Select**	Clients-cibles : les restaurants Marque destinée au secteur gastronomique proposant des équipements professionnels pour la cuisine (produits de ménage, équipements frigorifiques) et produits alimentaires Gamme élargie de 700 articles Produits alimentaires frais en provenance des producteurs locaux et non-alimentaires pour une utilisation professionnelle en cuisine
4	**H-Line**	Clients-cibles : les restaurants et les hôtels Restaurants : équipements cuisine (vaisselle, couvercles) Hôtels : linge de chambres, salle de bain (produits cosmétiques) Accent mis sur les produits non-alimentaires d'une qualité supérieure ; Marque haut de gamme
5	**Rioba**	Clients-cibles : les bars-cafés- hôtels Produits : café, machines à café, boissons, produits destinés aux professionnels de la restauration, aux compagnies ainsi qu'aux bureaux ; Rapport qualité-prix très important, esthétique soignée
6	**Sigma**	Clients-cibles : les bureaux, Assistance lors de la mise en place Articles de bureaux destinés aux professionnels
7	**De-ale noastre (« Les nôtres »)**	Clients-cibles : les particuliers et les professionnels Marque créée pour le marché roumain avec des produits alimentaires en provenance des producteurs agricoles locaux Produits de saison, légumes frais : cornichons, concombres, tomates, courgettes, choux blancs, salades, plantes aromatiques Contrôle de qualité assuré par un agronome chargé de surveiller la production et de conseiller les agriculteurs

Source : communications de l'enseigne Metro ; Elena NASTASE, 2014

3.4. Le géomaketing et la localisation des points de vente de Metro Cash&Carry

Déjà présent depuis dix-sept ans sur les marchés bucarestois et roumain, le groupe allemand Metro est désormais l'un des plus anciens groupes de la grande distribution en Roumanie. Initialement, le groupe Metro était le seul acteur étranger sur le marché roumain. Sans prendre en compte une éventuelle concurrence, il a réalisé les premières études de marché pour la compréhension de la réalité roumaine et ses principaux indicateurs économiques : le taux d'inflation, le pouvoir d'achat, le développement du milieu d'affaires ainsi que les comportements des consommateurs. Ces indicateurs n'ont pas donné une bonne image de la situation économique du pays et pendant quatre ans le groupe est resté dans l'incertitude quant à la stratégie à poursuivre. Malgré cela, une stratégie de développement dynamique a ensuite été mise en place par le groupe Metro, même si cela ne correspond pas à la stratégie initialement envisagée par le groupe pour le marché roumain.

Figure nr. 5 : Le groupe Metro Cash&Carry : étude de l'implantation à Bucarest



Source : observations sur le terrain et communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Dans la carte ci-dessus, nous avons géolocalisé les cinq points de vente Metro présents à Bucarest, en 2014. Les points de vente Metro sont implantés à la périphérie de la ville.

Nous nous sommes proposé d'analyser les principaux projets d'implantation du groupe allemand Metro dans la capitale en fonction du potentiel offert par ce nouveau marché.

Ainsi, lors des projets d'implantation, la distance joue un rôle important. Elle influence non seulement les décisions d'ouvrir un nouveau point de vente allant de pair avec l'investissement, mais aussi le positionnement dans un territoire et le comportement de la clientèle potentielle. Pour relever le défi, il faut donc continuer à élaborer de nouveaux projets de magasins, ce qui nécessite un travail intense pour trouver les meilleurs sites potentiels. La tâche était simplifiée au début car il n'était pas utile de réaliser des études pour prendre en compte la concurrence.

On va analyser les atouts que les entreprises prennent en compte lors de la recherche d'éventuels lieux d'implantation afin d'avoir une meilleure couverture du territoire.

Sur le marché de Bucarest, pendant cinq ans, le groupe Metro a bénéficié de « l'avantage du premier venu ». Son objectif principal était de déterminer les zones d'implantation potentielles à Bucarest afin d'ouvrir cinq points de vente jusqu'en 2010 et de couvrir ainsi le territoire.

La pénétration du territoire débute en 1996 avec le magasin « test », implanté au nord de Bucarest, dans la commune rurale Otopeni (déclarée ville en 2000), transplanté six ans plus tard, dans la zone Baneasa, toujours au nord de Bucarest.

Tout d'abord, le groupe a choisi d'implanter des magasins dans le domaine du Cash&Carry, où il détient la place de leader mondial, non dans celui des hypermarchés, stratégie adoptée par le groupe français Carrefour. Même si les deux groupes ont fait le choix de s'implanter d'abord avec des grandes surfaces, le groupe Metro privilégie le choix du Cash&Carry.

Comment peut-on expliquer ce choix stratégique ? Pourquoi le groupe fait-il le choix du « payer-prendre »[72](Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 43).

Une partie de l'explication se trouve dans la définition de ce type d'activité commerciale qui lui confère son originalité, « en principe, réservée à une clientèle de professionnels composés de détaillants, d'hôtels, de cafés et restaurants, de collectivités et d'artisans » (Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 43). Le marché roumain était un marché potentiel. Pour tenter de compenser la pénurie alimentaire qui régnait dans le commerce de l'Etat, la demande en produits alimentaires ne cessait de croître. L'évolution de l'activité commerciale imposait la création de points de vente du commerce moderne.

Après la disparition monopole de l'Etat sur le commerce (1990), on assiste à l'ouverture de magasins à prédominance alimentaire, gérés par les commerçants individuels qui vont transformer les points de vente Cash&Carry du groupe Metro en véritables entrepôts de gros, en libres-services pour satisfaire la demande en produits alimentaires et ainsi approvisionner leurs entreprises. S'adressant donc à des revendeurs, les points de vente orientés « business to business » doivent être considérés comme des lieux de travail où le revendeur analyse l'offre, compare les prix, s'approvisionne. Si l'on considère que la plupart des entreprises individuelles ouvertes par les Roumains ont moins de cinq employés, il est difficile de savoir si l'achat correspond à une consommation propre ou destinée à l'entreprise. De ce point de vue, la limite entre la clientèle professionnelle et la clientèle particulière est difficile à établir.

[72] Traduction conseillée en français pour les termes Cash&Carry

Le tableau ci-dessous indique les avantages du commerce pour le revendeur et pour le groupe Metro Cash&Carry.

Tableau nr. 11 : Les avantages du commerce Cash&Carry

Avantages du commerce Cash&Carry	
Pour le revendeur	Pour le groupe Metro Cash&Carry
●Entrepreneur indépendant qui cherche à maximiser son profit ●Déplacements domicile-point de vente ●Metro à but unique : achats en grandes quantités ●Fréquentation du dépôt de gros le plus proche ●Large assortiment de produits à des prix compétitifs ●Disponibilité des produits tout au long de l'année	●Bases de données clients ●Fidélisation de la clientèle ●Garantie du même prix sur l'ensemble du réseau de magasins ●Possibilité de prévoir les stocks

Source : communications de l'enseigne; Elena NASTASE, 2014

En introduisant le système en gros Cash&Carry, le groupe Metro cible une large clientèle. En effet, ce système est destiné en priorité à un milieu d'affaires, c'est-à-dire non seulement à des entreprises de prestations services, des sociétés ou des espaces de bureaux, des restaurants, des cafés ou des cantines, des hôtels ou pensions mais aussi à des revendeurs. De plus, il permet d'offrir une large variété de produits de qualité à un moindre prix.

En pratiquant cette stratégie, le groupe cherche à souligner l'originalité du concept introduit qui fait la différence avec les autres concepts du commerce moderne comme les hypermarchés des grandes villes. Ce concept permet aussi d'accéder aux magasins uniquement avec la carte d'accès Metro. Ce système rend possible la reconnaissance de la clientèle alors que dans les supermarchés et hypermarchés, elle reste anonyme. Pour le système de gros, ce dernier aspect est très important dans la compréhension du comportement des clients afin d'anticiper l'approvisionnement et d'améliorer le service.

En suivant le modèle préconisé par les magasins de hard-discount, l'activité du Cash&Carry est une méthode de vente, qui en introduisant le libre-service, permet une implication du client lors de l'achat. Le client peut choisir lui-même ses produits, les payer, les emporter et assurer lui-même le transport.

Pendant un certain temps, les points de vente Metro restent un endroit d'approvisionnement privilégié ayant l'avantage de proposer un important assortiment de produits alimentaires au détriment des toutes premières entreprises de gros indépendantes qui ont vu leur clientèle diminuer. Avec l'apparition des points de vente de la grande distribution, les entrepreneurs changent leurs habitudes d'achat en préférant s'approvisionner en produits de base auprès de la grande distribution. Cette dernière introduit, elle aussi, le principe du libre-service. L'un de ses atouts est de proposer, dans un même lieu, tous les produits dont une entreprise peut avoir besoin pour son fonctionnement.

Au-delà de la concurrence induite par les points de vente de la grande distribution, une autre entreprise allemande s'implante en Roumanie, en 2001, avec le même principe du Cash&Carry. Il s'agit de l'entreprise Selgros Cash&Carry qui, elle aussi, influence la clientèle initiale du groupe Metro. Ainsi, les principaux intervenants sur le marché bucarestois montrent la présence des grands groupes de Cash&Carry intégrés.

En raison de la réduction de la clientèle et de la concurrence des autres enseignes, le nombre des points de vente Metro Cash&Carry se stabilise à 32 magasins, dont 5 à Bucarest, en 2013. La progression ne se poursuit pas.

Après la cessation d'activité de certains revendeurs individuels, la clientèle a diminué ces dernières années. Malgré cette réalité, ces disparitions sont compensées par l'apparition de nombreux bars, restaurants, cafés, en nombre important dans le centre historique de Bucarest, par exemple.

Les investissements hôteliers sont aussi nombreux. Les restaurants et les traiteurs qui pratiquent la vente à emporter des plats cuisinés, « catering », constituent aussi une partie importante de la clientèle permettant de différencier l'offre de produits et induisant un développement de la gamme des produits offerts aux consommateurs finals.

Du fait que le principe du Cash&Carry est de s'adresser au revendeur, non au consommateur final, peut-on admettre que la grande distribution est arrivée en Roumanie uniquement en 2001 avec l'ouverture du premier hypermarché du groupe français Carrefour ? Les deux enseignes, Metro et Carrefour sont leaders, chacune sur leur segment, ce qui leur a permis de mettre en place un « plan pays » ambitieux.

Ainsi, la pénétration des magasins Cash&Carry sur le territoire roumain se fait avec 32 points de vente Metro. Le choix d'investir dans l'immobilier commercial et la couverture territoriale nous indiquent une volonté d'investir de manière durable sur ce marché de la Roumanie.

4. La stratégie d'e-marketing : Metro Magasin Online

L'activité commerciale s'accompagne de services complémentaires. Avec l'introduction du Metro Magasin Online (ancienne appellation Metro Office Direct), au début de l'année 2012, on assiste à la première initiative d'élargir l'activité du commerce sur internet avec le commerce online. Le groupe Metro met en place une nouvelle stratégie d'e-marketing dans le cadre de sa politique commerciale avec une mise en œuvre opérationnelle qui témoigne d'un savoir-faire quant à la gestion et la logistique.

La plateforme online est vue comme un nouveau format Metro Cash&Carry Roumanie qui répond à une attente de la clientèle (petites et moyennes entreprises) souhaitant gagner du temps au moins pour une catégorie de produits pouvant être commandés en ligne. Une gamme relativement restreinte de 6 500 produits peut être commercialisée. Il s'agit de produits bureautiques, de meubles de bureau, de produits alimentaires (boissons, café, snacks), de produits de ménage, de produits électroniques et de produits saisonniers (pour la rentrée) ou de cadeaux.

Quant à la stratégie de l'entreprise de distribution multinationale, Gérard CLIQUET affirme que « lorsqu'une innovation apparaît en matière de concept de magasin […] le format […] s'il correspond à une attente des consommateurs, a de fortes chances de les séduire ». (Gérard CLIQUET, André FADY, Guy BASSET, 2006 : 280). Une fois de plus, le groupe est pionnier dans l'introduction de sa plateforme online en tant que projet pilote, non seulement en Roumanie, mais aussi au niveau européen. Le succès et la réception sur le marché roumain (plus de 35 000 clients pendant une année et demie), qui ont entraîné une croissance allant jusqu'à 25 % de la valeur de chaque commande, ont permis au groupe d'exporter la formule du e-commerce dans d'autres pays comme la Pologne, la Hollande voire même la Russie. Il s'agit donc d'une nouvelle stratégie mise en place par le groupe Metro pour faire face à des consommateurs de plus en plus exigeants.

Le groupe Metro Cash&Carry Roumanie anticipe et oriente le principe du e-commerce qui va influencer les changements de comportements de ses clients. Il s'agit plutôt d'une clientèle jeune intéressée non seulement par l'internet mais aussi par les nouvelles formes de vente et de communication. Selon les analyses de la compagnie d'études de marché Gfk, entre 2010 et 2012, le taux de connexion à internet en Roumanie est de 60 % dans le milieu urbain et de 33% dans le milieu rural, ce qui place la Roumanie à la troisième place mondiale pour la vitesse de pénétration d'internet dans la vie quotidienne des Roumains.

On assiste donc à l'apparition d'un système multi-canal intégré, « offline » et « online », considéré comme l'une des clés du succès, le marché bucarestois étant entré dans une étape de maturité commerciale et le marché sur internet étant en plein essor. Le désavantage de cette méthode de vente, c'est que le commerce online est cher en raison de l'ajout du prix de transport et de la logistique pour le client final.

Le groupe Metro peut connaître l'environnement commercial grâce à sa division Cash&Carry qui travaille directement avec les revendeurs c'est-à-dire avec les petits commerçants roumains moins nombreux en raison de l'extension de la grande distribution moderne. Ainsi, l'attention particulière qui est accordée aux petits commerçants avec la création de la franchise LaDoiPasi (A Deux Pas) témoigne de la stratégie d'un acteur privé qui tente de maintenir les petits commerçants sur le marché pour ne pas perdre une bonne partie de la clientèle de revendeurs.

Pour le revendeur, l'entrée en franchise l'aide à mieux s'adapter à la demande du marché et à mieux s'occuper de sa clientèle, pour le groupe Metro, ces points de vente lui permettent d'introduire 30 % de produits de marques propres qui ne peuvent être retrouvés ni dans les magasins discount ni chez les autres concurrents.

Ainsi, en 2012, dans l'interview donnée pour la revue « AZ Franchising », Dusan WILMS, directeur général du groupe Metro Cash&Carry Roumanie, affirme que le poids du commerce traditionnel est descendu à 50 % du marché, parallèlement à la croissance de la surface appartenant au commerce moderne. Dusan WILMS constate aussi une maturité dans le domaine des hypermarchés alors qu'une extension des points de vente de la grande distribution vers le centre-ville ou au sein des quartiers d'habitation est encore possible et va

continuer à attirer la clientèle habituée à fréquenter le commerce traditionnel. Ce dernier va voir le nombre de ses points de vente se réduire de 25 %.

Pendant la crise économique, la baisse du pouvoir d'achat a eu une influence considérable sur les achats de produits alimentaires. Les consommateurs se sont orientés vers les marques de distributeur et vers les produits de premier prix, particulièrement en milieu urbain. La baisse des ventes non-alimentaires est ressentie aussi par le groupe Metro.

Face à cette réalité, le groupe s'est lancé dans l'innovation et la mise en place des services comme le conseil et le savoir-faire. Des programmes sont proposés comme le Trade Support & Partnership ou le Centre de Compétence situé dans le magasin Metro Militari, à Bucarest.
Selon Dusan WILMS, le groupe Metro Cash&Carry Roumanie est « une sorte d'université pour le métier de revendeur » donnant des conseils sur l'optimisation des points de vente pour améliorer la modernisation, la présentation de la marchandise en rayon et l'hygiène.

En même temps, il est nécessaire de réaliser des investissements dans la production et non plus dans l'extension du commerce de détail.
En 1999, les débuts du groupe Metro Cash&Carry ont été suivis par une extension très intense qui s'est estompée en 2005, mais sans s'arrêter complètement dans la mesure où une nouvelle expansion est mise en place avec les magasins de petite taille Metro Punct et surtout la franchise LaDoiPasi (A Deux Pas). Au cours de ces dernières années, Metro est entré dans une période de stabilité et d'innovation. Les affirmations du directeur général du groupe Metro nous conduisent à considérer que l'étape d'expansion du groupe en territoire et l'étape de diversification des points de vente sont révolues, qu'il est le temps d'orienter la stratégie du groupe vers les services et les clients. Ainsi, il faut désormais gérer moins de projets d'ouverture et se concentrer davantage sur l'existant, selon le principe « less is more ».

Parmi les projets mis en œuvre sur le marché roumain, le groupe met l'accent sur la formation de son personnel. La formation et l'expérience acquises en Roumanie sont ensuite complétées par une expérience acquise à l'étranger (Espagne, Allemagne, Chine, Japon, Vietnam) qui permet au personnel d'enrichir son savoir-faire.

Après l'arrivée du groupe en Roumanie suivie par l'expansion territoriale à une époque difficile au cours de laquelle personne n'envisageait d'investir en Roumanie, plusieurs évolutions ont été possibles à l'intérieur du groupe. L'équipe est complétée par les départements de marketing et ressources humaines, départements qui vont jouer un rôle important non seulement pendant la période d'expansion et de recrutement intense pour chaque nouveau point de vente mais surtout après cette période.

Le groupe est alors entré dans une deuxième étape, caractérisée par l'instabilité du marché. Le retour à la tête du groupe du directeur général, Dusan WILMS, montre qu'il est nécessaire de connaître la réalité du pays et le comportement des clients locaux pour savoir venir en amont des besoins.

La forte concurrence du marché, surtout dans le domaine du Cash&Carry, ne doit pas être sous-estimée après la baisse des ventes et du chiffre d'affaires. Dans le domaine du Cash&Carry, le réseau concurrent du groupe allemand Selgros Cash&Carry Roumanie, avec 4 points de vente dans la capitale et un total de 19 magasins, s'est imposé sur le marché. On est face à deux stratégies différentes : celle du groupe Metro qui a un plus grand réseau de points de vente (stabilisé à 32 points de vente en 2012, dont 26 de grande taille et 6 de petites dimensions), donc plus difficile à gérer, et celle du groupe Selgros qui a un réseau plus facile à gérer. En effet, plus le réseau est petit, plus la capacité de contrôle est grande s'il est bien localisé dans l'espace. En même temps, la mise en place de points de vente Metro Point, constitue, pour le groupe, un nouveau type de magasin test, un nouveau « business », qui va influencer une éventuelle extension dans le territoire ou une éventuelle décision d'agrandir l'espace de vente. Pour cela, il est important que les magasins traditionnels se maintiennent sur le marché conjointement à l'ouverture de nouveaux restaurants.

Ainsi, lors de la prise de décision d'ouvrir des nouveaux points de vente, le nombre de magasins présents sur un territoire est calculé par rapport au nombre d'habitants. Le commerce de détail peut continuer à se développer s'il est suivi d'une croissance du pouvoir d'achat de la population.

Pendant la crise économique, suite à la mise en place de la logistique, le groupe Metro a installé le système de livraison « delivery » pour ses clients qui ont désormais la possibilité de se faire livrer en magasin, à leur siège, ou retirer la commande eux-mêmes dans le réseau des points de vente Metro. Ce type de commerce fonctionne sur le principe du « drive » en France. Pour un restaurateur, le temps est important, c'est pourquoi il est prêt à payer le

transport, alors que c'est le prix qui est important pour un revendeur, qui ne va pas choisir ce service mis en place par le groupe. Ainsi, la tendance est à la proximité et aux services. La proximité permet de limiter les déplacements en voiture et de gagner du temps.
Avec une base de données d'un million de sociétés, le groupe Metro adapte sa stratégie de vente pour satisfaire les exigences de sa clientèle.
Lors du lancement de la marque « De-ale noastre » (Les nôtres), l'introduction des produits locaux se fait suite à des partenariats signés avec les producteurs du bassin de légumes Poiana Mare, département Dolj, au sud-est de la Roumanie afin de répondre à la demande de la clientèle en lui proposant des produits alimentaires locaux et contrôlés.

Selon l'interview du directeur général Métro Roumanie, Dusan WILMS, dans le journal « Jurnalul Finaciar », d'octobre 2012, « le nombre des compagnies en Roumanie a baissé après 2008, ainsi que le nombre des clients » non seulement en raison de la crise économique, mais aussi face à l'extension massive de la grande distribution. Même si au niveau national il y a encore des ouvertures de magasins appartenant au commerce traditionnel, leur nombre ne compense pas le nombre de fermetures des points de vente. Seul un contexte économique et politique favorable peut améliorer ce bilan négatif.

5. Le développement en franchise : création de la marque « LaDoiPasi » (A Deux Pas)

Si l'année 2010 correspond à une étape supplémentaire de développement d'un nouveau concept des points de vente Cash&Carry de petites dimensions Metro Punct (2 000 m²), l'année 2012 est celle du lancement du système de la franchise LaDoiPasi (A Deux Pas).

Le 1er mars 2012, Metro Cash&Carry a lancé la franchise des magasins de proximité LaDoiPasi (A Deux Pas) destinée à maintenir les petits commerçants indépendants sur le marché en leur permettant de s'adapter à la grande distribution. Au début du programme, 200 magasins y ont souscrit, avec 80 magasins pilotes.

Fort d'une expérience ancienne concernant l'environnement industriel de l'Allemagne qui cherche à « promouvoir et protéger les petites et moyennes entreprises » (Olivier BADOT, Marc BENOUN, 2005 : 51), durant ces dernières années, le groupe Metro porte une attention particulière aux petites entreprises individuelles dans le commerce de détail faisant partie du portefeuille de clients revendeurs. La base de données clients est essentielle pour le groupe

Metro. En effet, contrairement aux hypermarchés et supermarchés, dans le format du Cash&Carry le client n'est pas « anonyme ».

Les petits magasins ouverts au rez-de-chaussée des immeubles d'habitation et les kiosques qui choisissent de faire partie de la franchise LaDoiPasi doivent remodeler les intérieurs et respecter l'aspect extérieur, c'est pourquoi ils doivent rebaptiser leurs magasins. Même s'il s'agit d'un système de franchise, des facilités sont offertes aux petits commerçants afin de les attirer et de les convaincre à faire partie du réseau. Parmi ces facilités, on peut citer l'exonération des droits d'entrée. En effet, les franchisés ne doivent pas payer une taxe initiale.

La marque « LaDoiPasi » (A deux pas) lance le slogan « Le plus proche de toi » et se développe sur le principe d'un petit magasin de type superette en introduisant le libre-service et en « révolutionnant » la disposition des produits dans le magasin et dans les rayons. Ce sont donc des magasins de proximité développés en franchise dans le but d'apporter « un support réel aux petits commerçants indépendants », selon un communiqué de presse du groupe.

Ce programme fait ainsi entrer le petit commerce traditionnel dans un réseau national. C'est aussi une manière d'introduire les marques propres de distributeur Metro dans les points de vente du commerce traditionnel, de les faire arriver plus près des clients et de distinguer ainsi ces magasins par rapport aux autres.

En échange, comme dans tout contrat de franchise, le groupe offre à ses nouveaux partenaires une formation, un accompagnement sur toute la durée du partenariat et leur assure une campagne publicitaire orientée vers la promotion des produits frais et aussi de la marque propre Metro.

C'est le concept de « merchandising » qui est ainsi transmis par l'un des leaders du commerce de la distribution au petit commerçant roumain. Il s'agit de lui donner les « clés », c'est-à-dire l'ensemble des techniques qui vont permettre un bon écoulement des articles mis en vente. Dans ce but, le groupe enseigne au petit commerçant la manière d'adapter et de présenter ses produits non seulement en rayon, mais aussi au sein du magasin, tout en tenant compte des attentes et des besoins des consommateurs. Le groupe cherche aussi à mettre en pratique les divers éléments de la politique commerciale.

5.1. La stratégie du marketing-mix pour les points de vente de proximité

Avec cette nouvelle stratégie commerciale pratiquée par le groupe Metro, la franchise LaDoiPasi (A deux pas) permet d'appliquer plusieurs éléments du marketing-mix, comme le choix de la localisation de chaque point de vente, l'assortiment des produits et les prix accompagnés par les promotions.

Comme dans la plupart des cas, il s'agit de magasins de petite ou moyenne surface dispersés dans le territoire et dans lesquels la rentabilité peut être faible. Ces commerçants n'ont pas une réelle expérience dans le domaine du commerce de détail, c'est pourquoi le savoir-faire apporté par le groupe est incontestable. Ainsi, grâce à la franchise, le groupe a la possibilité de « décentraliser » ses points de vente, d'être plus proche non seulement de ses revendeurs, mais aussi du consommateur final, tout en pratiquant un contrôle suivi de l'activité du détaillant-revendeur, conformément au contrat de franchise, avec une orientation sur les résultats obtenus.

Le groupe Metro a choisi d'installer le concept de la franchise LaDoiPasi (A deux pas) au moindre coût. Parmi sa clientèle de revendeurs, il cible les points de vente déjà existants dont il connaît la localisation et le potentiel de vente. Pour le revendeur, ou le futur franchisé, le partenariat de franchise lui apporte une augmentation de la valeur ajoutée en proposant de nouveaux services et se distingue ainsi des concurrents.

Afin que son modèle ne soit pas imité par d'éventuels concurrents de la grande distribution, le groupe a cherché l'installation de la franchise dans de nombreux points de vente dans le but de doter le territoire ou une zone géographique d'une forte concentration de ses points de vente.

En décembre 2012, le réseau des magasins LaDoiPasi (A deux pas) compte 500 points de vente, ce qui prouve la volonté du groupe Metro Cash&Carry Roumanie de conquérir très vite les diverses régions du pays pour se constituer en marque « tampon » et bloquer ainsi la concurrence. Lancé en 2012, c'est le réseau de magasins de proximité le plus dense, avec un nombre record de points de vente ouverts en neuf mois seulement. C'est au sud du pays, dans l'ancienne province historique de la Roumanie, la Valachie, qu'ont été ouverts 133 magasins, ce qui représente plus de 26 % des points de vente de ce nouveau format. Ceci s'explique par

la proximité de la capitale où se trouvent la tête du groupe et ses centres de formation. L'objectif fixé par le groupe est de doubler en 2013 le nombre des points de vente en franchise. Mais, selon les informations publiées sur le site www.la-doi-pasi.ro, en septembre 2013, le nombre des points de vente a seulement dépassé 600 magasins. En mars 2014, il y avait 700 magasins. L'objectif était donc loin d'être réalisé.

Même si le sud est prioritaire, l'analyse de la répartition spatiale par région montre que la capitale ne constitue pas un endroit privilégié pour l'implantation de la franchise LaDoiPasi (A deux pas). Selon Dusan WILMS, directeur général Metro Cash&Carry Roumanie, « à Bucarest les commerçants se débrouillent, ils n'ont pas les mêmes problèmes que ceux des petites villes ou des zones rurales »[73]. Par conséquent, avec seulement 39 points de vente, la capitale détient 6,5 % des magasins. Il en résulte que la moitié des points de vente de la franchise est implantée en milieu rural, celle-ci vient en aide plutôt aux revendeurs situés dans les villages où les magasins franchisés ont le rôle d'un « mini-supermarché » plaçant le consommateur final le plus proche possible des produits Métro.

Il est intéressant d'analyser l'aspect communicationnel privilégié par le groupe qui cherche à adresser au client un message particulier axé sur la proximité, en appelant ces magasins de manière populaire, LaDoiPasi, ce qui signifie « A deux pas ». En effet, comme le groupe cible directement les petits commerçants traditionnels qui cherchent à renforcer et développer leur commerce, il faut être proche, non seulement de ceux-ci, mais aussi de leurs clients.

Les racines du système de la franchise mis en place seulement en 2012 remontent à 2008, date à laquelle le nombre des petits commerçants commence à diminuer.
Dès 2008, une formation professionnelle est mise au point dans le cadre du centre de Formation pour les revendeurs afin de venir en aide à leurs clients en leur proposant des solutions à moyen terme pour développer leur commerce.
Ce centre propose des thèmes comme l'optimisation de l'espace commercial qui vise l'aménagement intérieur du magasin pour une meilleure visibilité et la croissance des ventes

[73] Source : site internet du groupe Metro, interview Dusan WILMS : http://www.metro.ro/public/Dusan%20Wilms%20_Director%20General_%20_%20Magazinul%20Progresiv

pour les produits introduits dans des campagnes publicitaires. Une section de Consulting dans le Domaine Commercial est créée.

5.2. Le marketing promotionnel – Campagne publicitaire mars 2012

Le groupe cherche à se différencier de ses concurrents par les prix et aussi par un assortiment plus élargi et toujours adapté aux demandes du marché.
Lors du lancement sur le marché roumain des marques propres au distributeur, une nouvelle étape dans le développement du groupe est atteinte pour permettre à chaque distributeur d'avoir plus d'indépendance face à ses fournisseurs.
Des contrats de partenariat gagnant-gagnant ont été signés avec les producteurs afin de mieux introduire les marques de distributeur sur le marché, dans une perspective de développement. Le groupe Metro met en place des promotions croisées, outil stratégique de différenciation, levier de croissance des ventes. Les promotions croisées consistent en l'association d'une marque de distributeur avec une marque nationale afin de promouvoir la première. Ces promotions croisées peuvent associer des produits de marque, tels Coca Cola, avec la marque de distributeur Fine Food pour les boissons et Jacobs Kronung avec la marque de distributeur Rioba pour le café.

Les bénéfices sont donc doublés du côté du producteur et du distributeur Metro et les résultats favorisent l'augmentation des ventes.

Ces marques de distributeur sont donc créées pour qu'elles soient spécifiques à l'enseigne Metro et leur promotion est une source de différenciation inter-enseignes. Lors de la campagne de lancement des marques de distributeur, le nom du producteur ainsi que la garantie des produits de qualité accompagnent les emballages.

5.3. Le développement de la gamme

Comme il s'agit d'une gamme relativement récente des marques de distributeur, le réseau des magasins franchisés LaDoiPasi (A Deux Pas) constitue une tentative de se rapprocher du client. Cette stratégie permet au groupe Metro de lancer des produits similaires à certains produits de marque dans le but de diversifier la gamme des produits proposés.

Par exemple, lors du lancement de la marque de distributeur Fine Food, 500 articles ont été sélectionnés comme faisant partie de cette gamme, ultérieurement une augmentation de 100 articles a accompagné la gamme, suite à des tests de produits similaires ou nouveaux. Le groupe cherche à optimiser, à consolider la marque 1er prix Aro et aussi à développer la nouvelle gamme Fine Food. Comme les consommateurs préfèrent certains produits traditionnels, les marques de distributeur peuvent proposer ces articles alors que les autres marques ne cherchent pas à s'adapter au marché local.

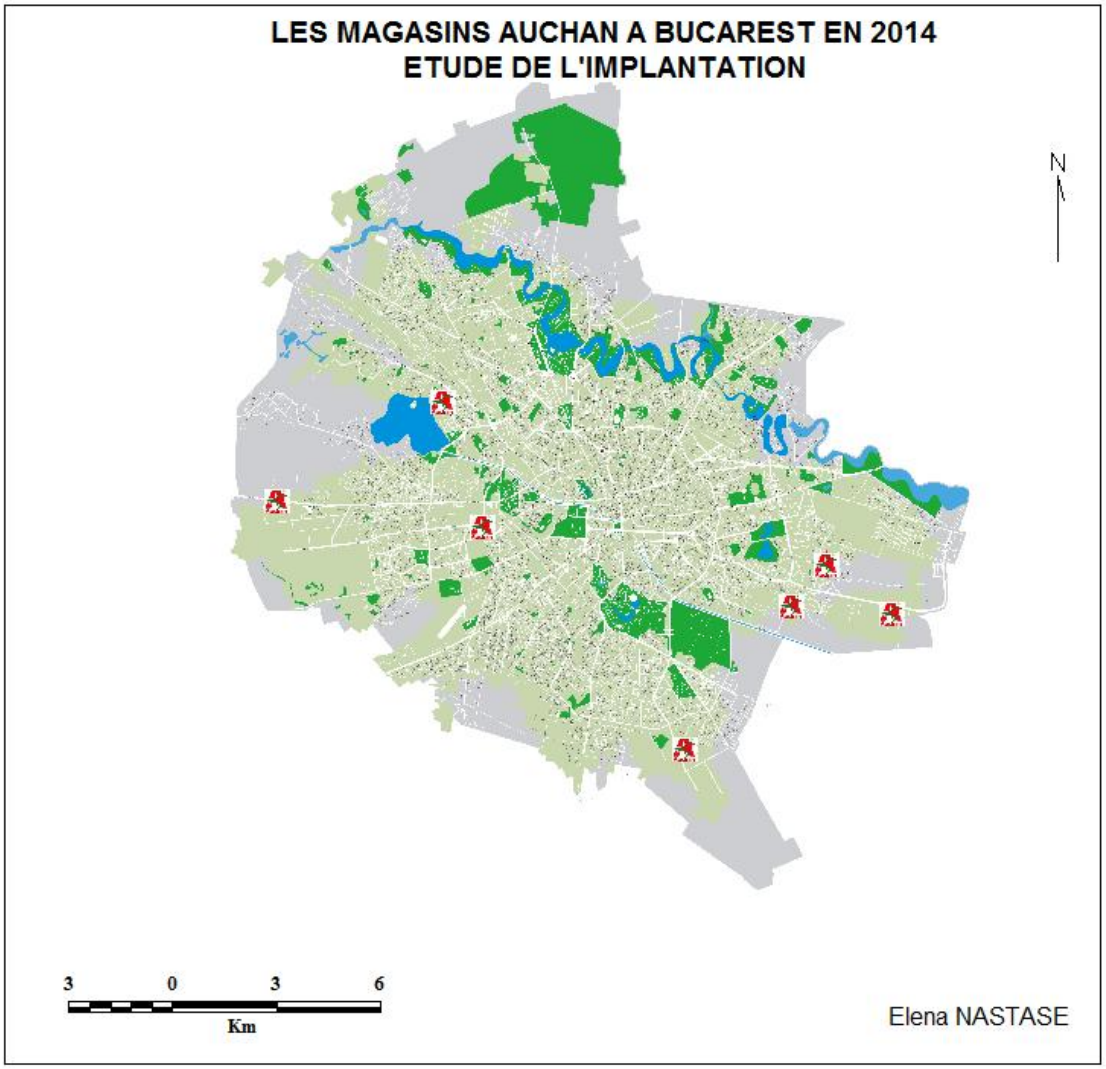
La marque 1er prix Aro est déjà arrivée à maturité concernant l'assortiment de produits car ces articles ont fait partie des programmes d'analyse, non seulement dans les magasins Metro Cash&Carry, mais aussi dans les hypermarchés Real ainsi que chez les commerçants traditionnels. Cependant, une nouvelle gamme de lessives et produits cosmétiques de la marque 1er prix Aro sera destinée aux commerçants du milieu rural.
Par la suite, la gamme de produits Premium Fine Food sera aussi développée.
Il est donc toujours possible d'agrandir l'assortiment d'une gamme de produits.

III. Le groupe Auchan

Le groupe Auchan est présent en Roumanie depuis 2005. Il ouvre son premier hypermarché à Bucarest, le 7 novembre 2006.

On peut constater une arrivée tardive du groupe Auchan, après l'adhésion de la Roumanie à l'Union Européenne, en 2005.

Figure nr. 6 : Le groupe Auchan : étude de l'implantation à Bucarest



Source : observations sur le terrain, communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Dans la carte ci-dessus, nous avons géolocalisé les sept hypermarchés Auchan présents à Bucarest, en 2014. Nous pouvons constater que la plupart des points de vente Auchan sont situés au sud-est et au sud-ouest de la ville.

1. L'historique du groupe Auchan en Roumanie

Pour le premier point de vente, le lieu choisi est le quartier Titan avec 300 000 habitants. Situé sur le boulevard 1er Décembre 1918, le magasin Auchan Titan s'intègre dans le quartier populaire au sud-est de Bucarest. La surface de ce magasin, desservi par un parking de 3 200 places, s'élève à 16 000 m². La gamme des produits offerts comprend 60 000 articles. C'est le plus grand hypermarché ouvert à Bucarest qui a nécessité un investissement de 40 millions d'euros. Le magasin Auchan Titan a créé 850 emplois.

La stratégie mise en œuvre est basée sur une nouvelle méthode mieux adaptée au marché du quartier-dortoir Titan : celle du « discount généralisé » qui s'applique à tous les produits, de manière permanente.
Pour l'implantation en Roumanie, Auchan a souhaité adapter la formule initiale du discount alimentaire au marché roumain. En effet, selon Ubifrance, le groupe Auchan est positionné sur le segment discount. Le nouveau concept du « discount généralisé », basé sur une offre de prix réduits, a été introduit d'abord en Russie et ensuite en Roumanie.

Au sein de l'équipe managériale Auchan Roumanie, constituée exclusivement de ressortissants français, se trouve le directeur général, Régis Mougel qui avait initialement travaillé pour l'implantation du groupe Cora en Roumanie. Ce groupe se voit ainsi privé de son équipe. Cela va affecter son développement en Roumanie et donc son avenir, en ce qui concerne l'extension du parc des magasins.

Le projet initial d'extension rapide du groupe Auchan prévoyait d'installer un deuxième point de vente à Bucarest, dans le quartier Berceni, au sud. Selon un communiqué de presse du groupe, en octobre 2006, cette ouverture était annoncée dans le cadre d'un grand centre commercial qui allait ouvrir ses portes afin de répondre aux besoins d'un commerce moderne des habitants du sud de la capitale.
Mais, en 2007, l'implantation des trois points de vente a eu lieu dans des villes de province : Târgu-Mures, Cluj-Napoca et Pitesti. Chaque magasin a nécessité un investissement de 40 millions euros.

En réalité, à Bucarest, le deuxième point de vente Auchan a été ouvert uniquement en 2008, au nord de la capitale. On remarque que l'ouverture du deuxième hypermarché Auchan n'est pas conforme aux prévisions. En effet, en 2008, deux centres commerciaux auraient dû être

ouverts au sud de la capitale, mais leur construction a été réalisée plus tardivement avec l'intervention de groupes concurrents. Il s'agit du centre commercial Grand Arena qui finalement est investi par le groupe Carrefour avec un hypermarché de 12 500 m². Cette surface est comparable à celle annoncée par le communiqué de presse d'Auchan, soit 14 000 m². Une deuxième possibilité d'implantation est le centre commercial Sun Plaza, investi finalement par l'hypermarché du groupe Cora.

Pour la capitale, la stratégie initiale du groupe était une stratégie régionale consistant à fidéliser les Bucarestois de la partie sud de la capitale.

En 2008, à l'implantation du deuxième magasin à Bucarest succèdent deux autres ouvertures dans la ville de Suceava, au nord du pays et dans la ville de Timisoara à l'ouest du pays. Profitant de la crise économique, le groupe va racheter ses magasins à son franchisé et va stopper les ouvertures jusqu'en 2011. Au cours de cette année, le groupe ouvre pour son compte, deux nouveaux magasins, l'un à Constanta, au bord de la mer Noire, l'autre à Craiova, au sud-ouest du pays. Cette stratégie se poursuit en 2012 par l'ouverture d'un magasin Auchan City à Iasi, au nord-est du pays ainsi que par l'ouverture d'un troisième magasin Auchan City Crângasi, à Bucarest. En réalité, il s'agit d'un nouveau concept de magasins plus petits ayant une surface de seulement 5 000 m².

La même année commence le processus de modernisation des magasins ouverts en 2007, comme ceux de Târgu-Mures et de Pitesti.

Comme pour chaque groupe étranger de la distribution, l'entrée sur le marché roumain est réalisée exclusivement à travers le format de l'hypermarché, dont le nombre était de 7, au niveau national, en 2008 : deux à Bucarest et quatre en province (dans les villes de Pitesti, Cluj-Napoca, Târgu-Mures, Suceava et Timisoara). D'après leur surface, les deux premiers magasins Auchan sont les plus grands points de vente ouverts à Bucarest. Deux autres magasins sont prévus pour 2009 : l'un, à l'ouest du pays et l'autre, au bord de la mer Noire, à Constanta. A cette étape du développement du groupe Auchan, on constate l'absence d'une stratégie multiformat, le groupe étant présent, sur le marché roumain, uniquement avec le concept de l'hypermarché.

Le 11 décembre 2008, l'hypermarché Auchan Miltari a été ouvert au nord-ouest de Bucarest. C'est le deuxième point de vente situé sur le boulevard Iuliu Maniu, là où se trouve le magasin de bricolage Practiker. Ces magasins sont desservis par un parking 2 300 places. Cet hypermarché s'intègre dans le parc commercial Militari Shopping Center où d'autres magasins sont ouverts seulement depuis avril 2009. Des magasins de la distribution spécialisée comme Decathlon, C&A, Humanic, Media Galaxy se sont implantés dans ce parc commercial.

L'hypermarché Auchan Miltari a nécessité un investissement de 20 millions d'euros, il recouvre une surface de 12 500 m² et offre une gamme de 50 000 articles. Le nouveau point de vente a créé 500 emplois dans 30 métiers différents dans les quartiers Militari et Drumul Taberei.

La compagnie Avrig 35 a réalisé l'investissement pour le premier point de vente de Bucarest, avec l'aide de la banque BRD Société Générale et aussi HVB Bank. L'entrepreneur des travaux a été Hervé Roumanie ou HRV Building, une société à responsabilité limitée (SRL) ouverte dans les années 2000. En réalité, il s'agit de la filiale roumaine de l'entreprise française Hervé SA qui s'est spécialisée en Roumanie et en Russie dans la construction de grandes surfaces commerciales « clef en mains », tout en assumant les responsabilités financières[74].
Jusqu'en 2006, l'entreprise Hervé Roumanie s'est investie dans l'élaboration de plusieurs projets commerciaux, pour le groupe Carrefour, pour le groupe Cora (l'hypermarché Cora Pantelimon), pour le groupe Saint-Gobain (l'usine industrielle Saint-Gobain à Calarasi, au sud de la capitale).

Le magasin Auchan Titan occupe une surface d'environ 13 ha, dans une zone commerciale de 43 000 m². A cette étendue, s'ajoute la galerie commerciale de 13 500 m² avec 70 magasins. L'hypermarché Auchan Titan est desservi par un parking de 20 000 m². Le groupe crée aussi 800 emplois dans le secteur 3 de la capitale. C'est la plus importante création d'emplois dans cette zone, en 2006. Deux boulevards facilitent l'accès à ce magasin : les boulevards Liviu Rebreanu et 1er Décembre 1918. La mairie du secteur 3 a financé les travaux de modernisation du boulevard 1er Décembre 1918.

[74] Site Internet de la société Hervé : http://www.herve.eu/international.html

Hervé BOLOT, ambassadeur de France en Roumanie pendant la période allant de 2004 à 2007, s'exprime en ces termes, au sujet de l'intérêt pour le marché roumain lors de l'ouverture du premier magasin Auchan[75] : « Le marché roumain est tentant pour ce genre d'affaire en raison de la croissance de la consommation des boissons alcooliques et non-alcooliques, en Roumanie, mais aussi en raison de la croissance des dépenses pour améliorer le logement et pour financer l'achat des produits durables. La dynamique du marché roumain est le facteur clé pour les investisseurs français ».

L'hypermarché Auchan Titan et sa galerie commerciale s'imposent comme un véritable centre commercial dans le quartier. Ainsi, la galerie commerciale est occupée par des enseignes proposant des produits complémentaires. Ce sont des marques de vêtements, chaussures et accessoires connues en Roumanie, comme Meli Melo, Jolidon, Kenvelo, Lee Cooper, Leonardo, Lotto, Tina R, mais aussi des enseignes de restauration rapide, cafés et pâtisseries comme Fornetti, Café Monaco, Cocktails & Coffee, Piknic, Spring Time, Swiss Grill, Tip Top. Des services comme l'optique ou les cosmétiques sont aussi présents : Optique Express, Yves Rocher. S'ajoutent des magasins spécialisés dans la décoration intérieure : Bam Boo, Casa Nostra, Elvila.
La culture est présente grâce à deux librairies : Humaitas et Inmedio. S'ajoutent la téléphonie avec Vodaphone, Zapp, Nokia, Orange, les produits électroménagers avec Flanco, Germanos et les banques avec BRD-Société Générale.

En 2014, le succès du magasin Auchan Titan est une réalité car cet hypermarché enregistre les ventes plus importantes de Roumanie. Dans la presse en ligne, le directeur du magasin Auchan déclare : « Chaque année le centre commercial est visité par environ 12 millions de clients venant du quartier Titan, dont 70 % sont des clients exclusivement Auchan. A partir de 2006 jusqu'à présent, on a réalisé des investissements d'environ 5 ou 6 millions d'euros, dépassant la somme de 20 millions d'euros nécessitée par l'ouverture de l'espace commercial ». [76]

---

[75] Source : la presse en ligne : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/21521/Auchan-a-deschis-primul-magazin-din-Romania.html#comments_href
[76] Source : la presse en ligne : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/167047/primele-declaratii-ale-noului-sef-auchan-suntem-in-plin-proces-de-dezvoltare-vom-deschide-noi-magazine-dar-targetul-este-sa-ajun.html

En 2008, le succès de ce point de vente a déterminé le propriétaire à agrandir la galerie marchande avec 6 000 m² supplémentaires portant le nom d'Iris Titan. Ainsi, en 2013, la galerie marchande compte au total 130 magasins et restaurants.

Fort de son succès sur le marché bucarestois, après trois ans d'activité « test » sur le marché roumain, en janvier 2009, le groupe Auchan rachète 51% des actions de la compagnie MGV Distri-Hiper sous la direction de Régis MOUGEL, dans le but de consolider sa présence sur le marché roumain. La société roumaine MGV Distri-Hiper, créée le 17 mai 2005, est le franchisé Auchan qui a implanté le groupe Auchan en Roumanie.
Le groupe Auchan devient ainsi l'unique actionnaire, détenant 100 % du capital financier du groupe Auchan Roumanie.

2. L'implantation en Roumanie, l'histoire d'une controverse

La décision du groupe Auchan d'investir en Roumanie date de 2005. Elle résulte d'un partenariat entre le groupe Auchan, le franchisé MGV Distri-Hiper et des investisseurs. Dès sa création, ce partenariat prévoit une augmentation de capital dans la société créée par le groupe Auchan qui ne détenait que 29 % des actions au départ. Mais, le 26 novembre 2008, le groupe rachète les 20 % des actions détenues par le groupe d'investisseurs privés roumains. Le 18 décembre 2008, le groupe signe l'accord prévoyant l'achat des actions restantes de la franchise MGV Distri-Hiper. Il détient ainsi 100 % des actions du groupe Auchan en Roumanie.
Le Conseil roumain de la concurrence a validé la transaction en 2009. Avec un nombre de 3 500 employés, le 31 décembre 2008, la société MGV Distri-Hiper aura comme président Philippe LE GRIGNOU.
A cette occasion, le président du conseil d'administration du groupe Auchan, Christophe DUBRULLE, s'exprime dans la presse locale en ligne[77] : « Cette opération, c'est la preuve de l'ambition du groupe Auchan en Roumanie. Nous souhaitons poursuivre le développement sur le long terme dans ce pays membre de l'Union Européenne. Cette opération nous permet

[77] Source Internet : la presse en ligne : http://www.dailybusiness.ro/stiri-companii/grupul-auchan-a-cumparat-integral-operatorul-retelei-din-romania-21338/

aussi une accélération du développement de notre activité, une continuité du travail réalisé par nos partenaires et nos équipes jusqu'à présent ».

Deux ans après l'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne, on peut donc constater que cette orientation européenne constitue une preuve, une garantie de reconnaissance du droit de propriété pour les investisseurs étrangers, d'abord sceptiques s'agissant du marché et des lois roumaines.

La crise économique de 2008 a affecté les plans de développement du groupe. Ainsi, une fois devenu actionnaire majoritaire d'Auchan Roumanie, le groupe a contracté un crédit bancaire d'une valeur de 15 millions d'euros auprès d'une banque roumaine UniCrédit Tiriac Bank. Mais les ouvertures prévues dans le plan de développement du pays et de la capitale ont été stoppées en 2009.

En réalité, l'équipe de managers de l'ancien directeur général de l'enseigne Cora, Régis MOUGEL, et des investisseurs roumains et étrangers ont travaillé pour l'implantation du groupe, après avoir pris connaissance du marché. Dès la signature du partenariat de franchise, était prévue la possibilité pour le groupe Auchan d'augmenter sa participation dans le capital de la franchise ouverte en Roumanie. Au moment de l'ouverture de la franchise MGV Distri-Hiper, le groupe Auchan détenait 29% des actions, 20% étaient détenus par le groupe d'investisseurs privés roumains, que le groupe a rachetés ultérieurement, en novembre 2008.

Les 51% qui restent étaient détenus par les fondateurs de la franchise en Roumanie, ils ont été rachetés en janvier 2009, une année après le déclenchement de la crise économique selon la presse en ligne Business Magazin[78]. La transaction a dû être validée par le Conseil de la Concurrence.

La fonction de directeur général est détenue par le fondateur de la franchise Auchan en Roumanie, Régis MOUGEL alors que le président de MGV Distri-Hiper sera Philippe LE GRIGNOU. En effet, Régis MOUGEL avait quitté l'enseigne Cora en 2004 afin de s'investir dans le développement du groupe Auchan en Roumanie à partir de 2006. En réalité, il s'agit d'un licenciement du directeur général au sein du groupe Cora en Roumanie.

---

[78] Source Internet : la presse en ligne : http://www.businessmagazin.ro/actualitate/afaceri/auchan-preia-operatorul-hipermarketurilor-sale-din-romania-3771139

Il s'agit d'une situation singulière pour un investisseur étranger. En effet, deux ans après d'implantation en Roumanie, le groupe Cora met en congé l'intégralité de l'équipe de direction de Cora Roumanie. Suite à ce licenciement, forte de toutes ses connaissances préalables, avec une bonne connaissance du marché local qu'elle ne souhaitait pas quitter, l'équipe de management crée avec l'ancien directeur, au début de l'année 2005, la société MGV Distri-Hiper SA, franchisé du groupe Auchan en Roumanie. C'est la première fois que le savoir-faire d'une enseigne dirigeante est transmis à un groupe concurrent, de manière directe. Régis MOUGEL, principal actionnaire, personne physique du groupe, détient 18,8% des actions, le groupe Auchan, 29% et une société, qui a le siège à Chypre, encore 20%.

Régis MOUGEL affirmé : « Parmi les membres de l'équipe avec laquelle j'ai travaillé pour Cora, environ 20 personnes sont venues avec moi chez Auchan. Toute la direction de MGV Distri-Hiper représente des gens de mon équipe chez Cora Roumanie ».

Avant l'expérience en Roumanie, Régis MOUGEL, s'était investi dans l'équipe Cora Hongrie, fort d'une expérience préalablement acquise dans la société mère en France. Jusqu'en 2007, il arrive à développer son équipe, qui est passée de dix salariés en 2005 à 2 500 employés, fin 2007. Il s'exprime ainsi quant à la difficulté de trouver du personnel qualifié dans les métiers nécessaires à la grande distribution : « Le marché du travail devient de plus en plus difficile. Il y a un déficit de main d'oeuvre qualifiée, concernant les bouchers, les boulangers, les pâtissiers»[79], alors que la demande est grande.

L'intérêt qu'il a eu pour le groupe Auchan est dû à la connaissance du groupe en France et à sa capacité d'adaptation au marché roumain. Le groupe Auchan était déjà présent en Europe Centrale et de l'Est. Son concept de magasin de très grandes dimensions avec une politique de discount devait être une nouveauté bien accueillie en Roumanie. En février 2008, l'équipe managériale Auchan, qui appartenait auparavant à l'enseigne Cora, annonçait un projet ambitieux pour le pays, soit ouvrir quatre magasins en 2008 et dix autres en 2009, soit porter le nombre de magasins à vingt, avec des investissements de 300 à 320 millions d'euros. Les programmes ou plans à court terme doivent permettre d'atteindre les objectifs proposés. Cependant, la crise économique et les possibilités réduites de financement parallèlement à la baisse de la consommation ont bouleversé le plan d'extension.

---

[79] Source Internet : la presse en ligne : http://www.zf.ro/companii/reteaua-de-hipermarketuri-auchan-va-acoperi-22-de-orase-prin-investitii-de-jumatate-de-miliard-de-euro-3060528/

La nouvelle entreprise créée a mis ainsi au point son nouveau plan marketing, adapté aux nouvelles ambitions du groupe Auchan. Ainsi, le marketing-mixt aide le groupe à préparer son action : un positionnement discount, bien adapté au marché de l'Europe de l'Est et des moyens pour atteindre ces objectifs, comme les méthodes et le budget. Parmi les objectifs de l'entreprise, figure une politique des prix qui consiste à pénétrer le marché par la base, avec des prix suffisamment bas pour attirer une clientèle plus large, mais aussi une stratégie adaptée à la phase d'extension et à la conjoncture économique du pays.

Le nouveau modèle commercial mis en place se rapproche du modèle allemand, basé sur des grands volumes d'achat (des stocks pour une année lors de l'ouverture), par des grands volumes de vente rendus possibles par la grande surface des magasins, avec en aval une diminution des dépenses opérationnelles concernant la publicité ou le décor du magasin. Il s'agit d'un exemple de réduction des coûts de distribution. On va donc vers la simplification de l'activité du commerce de détail par l'intermédiaire de l'hypermarché. Réduire ainsi les prix nécessaires à la publicité de l'enseigne permet des garder des prix réduits sans y ajouter les frais de publicité qui vont se retrouver dans le prix final. Un dépliant de présentation distribué aux habitants de la zone est un exemple de communication publicitaire pour la promotion du premier magasin ouvert dans le quartier Titan. L'attente de la population pour avoir un hypermarché en plein cœur du quartier ne nécessite plus de dépenses de promotion. La construction du site et la durée des travaux laissaient prévoir cette ouverture.

Régis MOUGEL confirme la hausse spectaculaire des prix des terrains, avec une surenchère même dans les villes de province où il considère que des prix comme « 300 euros pour un mètre carré pour des terrains à la périphérie de la ville » sont exagérés. Selon lui, à l'avenir, Bucarest pourra accueillir au total sept voire huit hypermarchés Auchan.
En effet, la stratégie initiale d'Auchan Roumanie prévoit d'avoir une surface de vente étendue, ce qui nécessite une importante surface de terrain. Le format de l'hypermarché lui permet de disposer d'une surface de vente plus grande que les hypermarchés concurrents (Carrefour, Real et Cora).

En novembre 2007, une année après l'ouverture, le groupe annonçait dans la presse le « plan pays » pour la Roumanie et ses ambitions pour mettre en place, jusqu'en 2010, un parc de

magasins dans 22 villes de plus de 100 000 habitants[80]. Il s'agit donc d'une volonté d'extension rapide sur le marché roumain, à une époque où la concurrence n'était pas très acerbe. En suivant les ouvertures de magasins au fil des années, on peut constater que ce « plan pays » n'a pas pu être mis en pratique car en 2011, le nombre de points de vente était bien inférieur à celui initialement prévu.

Au total, selon une analyse de la compagnie GfK spécialisée dans les études de marché, la part des hypermarchés en Roumanie est passée de 6 % en 2006 à 13 % en 2007, avec 56 points de vente. Cette progression est expliquée par l'attractivité du pays résultant de son intégration dans l'Union Européenne, en janvier 2007. Ce changement de statut de la Roumanie rassure les investisseurs.

A cette date, on peut constater la présence de six acteurs étrangers qui ont installé le concept de l'hypermarché en Roumanie. Quatre d'entre eux sont français : Carrefour, Cora, Auchan et Intermarché, deux sont allemands : Real et Kaufland. Un opérateur de la distribution moderne roumaine subsiste : Pic Group.

Selon une autre compagnie, MEMRB Retail Tracking Services qui a réalisé des études de marché, l'investissement total s'élève à 400 millions d'euros pour 31 hypermarchés en 2007. Il y avait 25 magasins en 2006.

Dans un milieu économique difficile, après la crise économique de 2008, la concurrence est rude sur le marché roumain, le pouvoir d'achat et la consommation diminuent. Le groupe Auchan cherche alors à s'adapter à ce marché concurrentiel en changeant de stratégie. Il s'agit de passer de l'objectif initial visant des magasins de très grande taille à des magasins plus petits, des hypermarchés de 5 000 m² mieux adaptés à l'échelle des quartiers urbains. Le groupe tente donc de se rapprocher de sa clientèle à la recherche de proximité. L'augmentation des prix des terrains dans les quartiers centraux a pour conséquence la réduction de la surface allouée au point de vente.
Il s'agit donc d'une adaptation du groupe aux nouvelles réalités du marché et aussi aux attentes de la clientèle.

---

[80] Source Internet : http://www.zf.ro/companii/reteaua-de-hipermarketuri-auchan-va-acoperi-22-de-orase-prin-investitii-de-jumatate-de-miliard-de-euro-3060528/

Ainsi, le 4 décembre 2012, le groupe inaugure dans le quartier Crângasi, le centre commercial Auchan Crângasi, avec une surface de vente 7 400 m², situé au nord-ouest de Bucarest, sur le boulevard Constructiilor et desservi par la place Giulesti. Il inclut l'hypermarché Auchan, avec une surface de vente de 5 000 m² et une galerie commerciale de 2 400 m² qui abrite 27 magasins. Dans ces points de vente, les services sont présents au sein du quartier, autour de l'hypermarché : magasins de presse, pharmacie, téléphonie et internet, clés, assurances, agence de voyages, optique médicale, fleuristes, magasins de beauté. Pour les magasins de la galerie commerciale, la nouveauté est le double accès. L'accès aux magasins est possible non seulement à partir de l'intérieur de la galerie, mais aussi au niveau de la rue.

En réalité, le nouveau concept de magasin est réalisé en partenariat avec Immochan, la branche qui gère les centres commerciaux du groupe. Selon les déclarations de Patrick ESPASA, directeur général d'Auchan Roumanie : « le centre commercial Auchan Crângasi a été construit uniquement par des sociétés roumaines en moins de six mois et le résultat est […] un magasin lumineux […] et surtout "pas cher "». Le nouveau point de vente s'intègre dans la ville, comme un magasin de quartier recrutant le personnel dans le quartier lui-même, un magasin moderne avec « la totalité des prix bas et les moins chers », selon la déclaration de Frédéric BELLON, directeur des ventes Auchan Roumanie. Avec des horaires d'ouverture élargis (8h00-22h00), le nouveau magasin s'intègre dans le paysage du commerce de proximité qu'il concurrence par les bas prix et par le nouveau confort.

A Bucarest, au bout de 6 ans de présence, le groupe compte trois hypermarchés : Titan, ouvert en 2006, avec 16 000 m², Militari, ouvert en 2008, avec 12 500 m² et Crângasi, ouvert en 2012, avec 5 000 m². Au niveau national, en 2012, le groupe compte 13 points de vente. On est bien loin des 22 points de vente annoncés. En même temps, sans changer de format, le groupe diminue la surface de vente de ses magasins jusqu'à 5 000 m².

3. Le rachat des hypermarchés Real

Sur le plan international, l'extension du groupe Auchan débute en 1998 avec une implantation sur trois marchés : l'Europe occidentale, l'Europe centrale et de l'Est et l'Asie.
Selon le communiqué de presse du groupe Auchan, daté du 19 mars 2013, l'international donne 57 % du chiffre d'affaires du groupe, 24 % pour les pays de l'Europe occidentale

(Espagne, Italie, Portugal, Luxembourg) hors France, et 33 % pour les pays d'Europe centrale et de l'Est (Pologne, Hongrie, Roumanie, Russie, Ukraine) et les pays d'Asie (Chine, Taiwan).
En Europe, Auchan a réalisé plusieurs rachats. Ainsi, à la fin 2011, le groupe a acheté les hypermarchés de l'enseigne Cora en Hongrie selon la fiche-pays du livre « Commerce et distribution. Les chemins de la mondialisation » (M. BENOUN, B. DURAND-RÉVILLE, 2012 : 100).

Selon le témoignage du président du conseil d'administration, Vianney MULLIEZ : « 2013 s'annonce comme une année encore difficile. Nous nous préparons à accueillir et à intégrer les 20 000 collaborateurs des hypermarchés et galeries Real d'Europe de l'Est, dès le feu vert des autorités de la concurrence des 4 pays concernés[81] ». A la fin de l'année 2013, a eu lieu le redressement des magasins rachetés à Metro. Ce dernier a décidé de vendre ses hypermarchés Real, les considérant non-rentables et a cherché à se recentrer sur les magasins Cash&Carry, son concept de base. Cela montre que la concurrence est trop forte sur le secteur des hypermarchés, concept implanté en priorité en Roumanie (Carrefour, Kaufland, Cora, Intermarché) et prouve la nécessité d'investir à long terme. Face à la baisse des ventes due à la diminution de la consommation, on peut affirmer que les difficultés financières et l'absence de rentabilité, dans une conjoncture économique difficile, ont déterminé le groupe Metro à se recentrer sur l'Allemagne. Par ailleurs, il garde ses hypermarchés Real en Turquie où le groupe Auchan n'est pas présent.

Metro constitue l'exemple d'un réseau de distribution alimentaire qui était une entreprise performante sur le marché international et qui a dû se reconcentrer en exploitant un format unique, le mono-format, Cash&Carry. Ce type de magasin de la distribution alimentaire a constitué l'avant-garde de la distribution moderne. Il a été, en 1996, le premier format à s'implanter en Roumanie car il a su s'imposer via le commerce dit de gros en contournant ainsi la législation restrictive à l'égard du commerce de détail étranger. En tant que premiers acteurs présents en Roumanie, les groupes Metro et Carrefour ont bénéficié de l'avantage du premier arrivé, ils ont organisé un réseau multi-format en exploitant au moins deux ou trois concepts de vente.

---

[81] Source : Communiqué de presse-Groupe Auchan, Groupe Auchan résiste à la crise grâce à ses relais de croissance, Croix, le 19 mars 2013

Carrefour cherche aussi à différencier sa présence sur le marché bucarestois en exploitant tout d'abord des hypermarchés, en s'intéressant aux supermarchés de proximité et en tentant plus récemment, la formule des magasins de proximité urbaine avec la franchise Carrefour express. La stratégie du commerce de proximité, grâce à la franchise, présente l'avantage d'une relative flexibilité, dans le cas de l'acquisition de plusieurs magasins de petite surface. Ces magasins peuvent par la suite être transformés en supermarchés si les surfaces sont jointes. En cas d'achat des espaces commerciaux, le groupe peut disposer de surfaces en centre-ville pour une revente future des points de vente avec une surenchère sur les prix.

On peut affirmer que la première équipe du groupe en Roumanie, dirigée par François Olivier a fait le choix, jusqu'en 2008, d'un investissement mono-format qui permet le maintien de l'investissement financier et la ressource humaine concentrée sur un seul format. Ensuite à partir de 2008, bien que le mono-format puisse être profitable à la société, la nouvelle direction marque sa préférence pour la proximité, à la demande de la clientèle locale.

Cette nouvelle stratégie implique donc des investissements financiers supplémentaires pour un commerce au sein du quartier, via le supermarché, mais sans pour autant s'orienter vers des magasins discount (à l'exemple de l'enseigne Dia en France).

Le choix de la stratégie mono-format a donc constitué le plan-pays pendant les huit premières années. Les changements de direction et surtout l'accès à la direction de François Melchior DE POLIGNAC, en 2011, ont permis le choix d'un parc de magasins multi-formats. Concernant ce choix, François Melchior DE POLIGNAC affirme lors d'une conférence de presse : « Dans une période difficile, en 2011, Carrefour a redémarré son extension […] Nous ouvrons encore trois hypermarchés. Le premier sera inclus dans le centre commercial Colosseum (Bucarest) […]. Jusqu'à la fin de l'année, nous allons ouvrir huit supermarchés ».

Selon le témoignage de Vianney MULLIEZ, directeur général du groupe Auchan : « Grâce à l'acquisition de 91 magasins et de 13 galeries commerciales de grande qualité, Auchan saisit l'opportunité pour équilibrer sa présence en Europe Centrale et de l'Est, par rapport aux deux autres zones de développement prioritaires qui sont l'Europe Occidentale et l'Asie »[82].

On peut donc voir toute l'importance que prend la zone de l'Europe Centrale et de l'Est pour l'implantation du groupe Auchan.

---

[82] Source Internet : Communiqué de presse-Groupe Auchan, Groupe Auchan résiste à la crise grâce à ses relais de croissance, Croix, le 19 mars 2013

Avec un parc de 31 magasins (20 hypermarchés Real, 11 hypermarchés Auchan et deux autres en construction, en 2014), Auchan Roumanie, dans sa nouvelle dimension, possède une surface totale de vente de 252 000 m² qui fait d'Auchan le deuxième réseau du commerce moderne en Roumanie. Aussi, avec plus de 10 000 employés, dont 5 000 appartenant aux hypermarchés Real, Auchan se situe parmi les cinq premières compagnies créatrices d'emplois en Roumanie.

En 2014, après le rachat des vingt hypermarchés Real, le groupe Auchan Roumanie est présent dans 18 villes. La création et la consolidation d'une position dominante du groupe ont déterminé un renforcement de l'équipe dirigeante Auchan Roumanie.
A partir du 7 mai 2014, selon un communiqué de presse du groupe Auchan Roumanie, le nouveau directeur général est Fréderic BELLON, qui a commencé une carrière à l'international en Espagne, en 2008. Présent dans l'équipe Auchan Roumanie depuis 2009, Fréderic BELLON a travaillé pour introduire les 20 magasins Real dans l'enseigne Auchan.
Jusqu'en 2009, l'ancien directeur général d'Auchan Roumanie était Patrick ESPASA qui avait commencé sa carrière internationale en 1999, en Italie. Après le rachat des magasins Real en 2014, Patrick ESPASA est devenu le président du groupe Auchan pour l'Italie et la Roumanie.

En 2014, après le rachat et l'attribution du nom Auchan aux hypermarchés Real, le parc des magasins est arrivé à 31 points de vente distribués dans 18 villes du pays. Deux autres points de vente sont en cours de construction. Le groupe divise le pays en trois régions et met en place trois plateformes logistiques. Au total, il dispose de 11 000 collaborateurs ainsi que de 1 200 fournisseurs. Le groupe commercialise 2 500 marques de distribution (MDD) en Roumanie, dont 40% sont fabriquées directement dans le pays.

En réalité, les hypermarchés Real concurrençaient le groupe Carrefour dans le secteur des hypermarchés. En 2011, alors que la majorité des autres groupes présents en Roumanie annonçaient des plans d'extension de leur parc de magasins, le groupe Metro, qui avait mis en place les hypermarchés Real, n'a pas annoncé une éventuelle extension de son parc de magasins. On remarque que la dernière ouverture de magasin remonte à avril 2010. De plus, avec 25 hypermarchés en 2011, le groupe enregistre une stabilisation de ses points de vente. Pour les groupes concurrents, cette situation pourrait conduire à une cessation d'activité prochaine sur ce segment d'activité. Le groupe Metro renonce effectivement à ses

hypermarchés à la fin de l'année 2012. On peut donc constater que la crise économique a affecté non seulement le pouvoir d'achat des consommateurs, mais aussi les plans d'investissement en Roumanie, plans qui ont été stoppés dès 2010, deux ans après la crise économique.

Ainsi, dans un contexte économique difficile qui a duré quatre ans, le groupe Metro décide de vendre ses hypermarchés en Europe Centrale et de l'Est.

Peut-on parler d'une entrée très précoce du groupe Metro sur le marché roumain au cours de la première décennie suivant le communisme ? Après l'ouverture économique en 1991, ce sont les Allemands du groupe Metro qui ont ouvert le premier magasin Cash&Carry au nord de Bucarest, en 1996. Ils ont été suivis par les Français des groupes Carrefour, Cora, Auchan et dans un troisième temps par les chaînes allemandes Lidl et Kaufland. Dans un contexte marqué par la crise économique, Kaufland n'a pas eu de difficultés pour s'imposer comme leader de la distribution moderne sur le marché roumain. Il est à noter que jusqu'en 2005, les magasins hard discount allemands ne sont pas encore présents. L'ascension des hypermarchés Kaufland en tête du classement des dix premiers distributeurs des biens de consommation en Roumanie, est remarquable. Alors qu'à partir de 2006, le groupe Metro cherche à diversifier sa présence en ouvrant des hypermarchés Real, six ans plus tard, les dirigeants du groupe ont estimé que la part de marché n'est pas suffisante et ils ont décidé, en 2012, de revendre leurs hypermarchés au groupe Auchan.

IV. Le groupe Intermarché

L'enseigne Intermarché, contrôlée par le Groupement des Mousquetaires-ITM Entreprises, représente un groupe pionnier parmi les groupes français. Il s'est implanté en Roumanie en 2001 avec la création de la société S.C. CDE-R INTEREX S.A. qui gère les supermarchés Interex.

Contrairement aux autres acteurs commerciaux, le groupe ne suit pas la même stratégie dans la mesure où il choisit de s'implanter non pas dans la capitale, mais en province, à Ploiesti, ville située à mi-chemin entre Bucarest et la ville de Brasov dans les Carpates. Le groupe fait le choix d'un supermarché de type « discounter » ou « discounter de proximité », ouvrant ainsi, en avril 2002, son premier magasin d'une surface de 2 430 m² pour un investissement de 3 millions d'euros.

Avec en moyenne 20 000 articles, le succès a été énorme dans un marché où la concurrence n'existait pas, et surtout dans une ville de province située sur un axe dynamique du pays, la vallée Prahova.

1. La stratégie d'implantation de l'enseigne Interex

Ce n'est que deux ans plus tard, en décembre 2004, que l'expansion territoriale continue, le groupe ouvre deux autres magasins, toujours dans des villes de province : dans la ville de Giurgiu où le magasin dispose de 2 500 m² avec un investissement de 3,5 millions d'euros et dans la ville de Târgu Jiu avec 2 700 m² avec un investissement de 3 millions d'euros. Le groupe passe de 5 points de vente en 2005 à 13 points de vente en 2009, année où le groupe envisageait 5 nouvelles ouvertures.

L'année 2009 constitue aussi le lancement sur le segment de l'hypermarché. En effet, en février 2009, un point de vente ouvre ses portes dans la ville de Târgu Mures, avec 5 400 m² dont 2 700 m² alloués à la vente. Pour ce point de vente, même si la surface est double, la valeur de l'investissement baisse à un million d'euros. Cette implantation, qui s'étend vers le centre du pays, dépasse le sud que le groupe souhaitait investir.

S'y ajoute l'ouverture d'un magasin à Alexandria. 1 700 m² ont été loués (dont 1 100 m² pour la vente) au sein d'un centre commercial. L'investissement s'est élevé à 800 000 euros.

Au-delà de la crise économique, le groupe a dû supporter l'augmentation de 5% de la TVA qui passe de 16% à 21% afin de ne pas influencer les prix définitifs dans ses magasins.

Le groupe, qui détenait 13 points de vente au début de la crise, en 2009, parvient à en vendre 2. Il avait gardé 11 points de vente en 2011 quand il a décidé de sortir du marché roumain.

Parmi les facteurs qui ont entraîné cette situation, on peut citer la crise économique qui affecte les ventes, la baisse de la consommation et la concurrence de plus en plus rude sur le segment du supermarché.

En réalité, la crise économique a affecté les ventes et donc le chiffre d'affaires qui avait baissé entre 2008 et 2010 de 25%, avec des pertes de 100 millions lei[83], arrivant à 370,4 millions de lei, alors qu'en Pologne, le chiffre d'affaires du groupe Intermarché augmentait de 20 % en 2011.

Face à la baisse de son chiffre d'affaires, le groupe se lance dans une étape de réaménagement de ses points de vente en introduisant une nouvelle gamme de marques propres.

Au-delà du concept de supermarché, le groupe implante aussi le magasin de bricolage Bricostore (enseigne roumaine de l'enseigne Bricomarché).

Le groupe Intermarché est présent en Europe centrale et de l'Est, en Pologne (depuis 1997), ainsi que dans les Balkans : Bosnie Herzégovine (depuis 1999), Serbie (depuis 2004) et Kosovo avec l'enseigne Interex.

Après dix ans de présence sur le marché roumain, sans aucune implantation dans la capitale, mais plutôt dans les villes de province situées au sud du pays, en majorité dans la plaine roumaine, le groupe Interex annonce la fermeture de ses supermarchés en 2011. Cette localisation au sud du pays s'explique par des raisons logistiques avec une concentration dans les pays voisins de la région des Balkans. La sortie du groupe Interex constitue donc la première sortie notable d'un acteur français, due aux pertes financières accumulées pendant les dernières années marquées par la crise économique de 2009.

En effet, en 2011, un autre groupe, le goupe turc des supermarchés G'Market annonce aussi sa sortie du marché, ses magasins étant rachetés par les deux groupes concurrents Carrefour et Mega Image.

Il faut aussi mentionner que le groupe Intermarché a fait un choix différencié pour son implantation en Europe. Pour l'Europe Centrale, il a privilégié une implantation selon « le modèle de ses enseignes françaises » alors qu'« un développement spécifique dans les Balkans avec l'enseigne Interex » a été mis en place, selon les informations publiées sur le site internet de l'enseigne les Mousquetaires[84]. En raison de sa situation géographique proche des Balkans, la Roumanie a été concernée par « le développement spécifique » via l'enseigne Interex.

---

[83] Selon le taux de change en 2014, un euro = 44,5 lei environ

[84] Source Internet : http://www.mousquetaires.com/#/Une puissance internationale/Implantations internationales/2269/

En 2011, le groupe Intermarché décide de sortir du marché roumain afin de concentrer son investissement dans la région des Balkans : en Bosnie-Herzégovine, (24 magasins Interex) et en Serbie (9 magasins Interex), selon les informations publiées sur le site de l'enseigne.[85] Il s'agit de marchés moins soumis à la concurrence.

Au total, 9 points de vente ouverts en Roumanie sont vendus à d'autres enseignes de la distribution.

En novembre 2012, les magasins ont été fermés en raison des pertes financières qui ont déterminé le groupe à sortir du marché roumain bien qu'un programme de réaménagement du parc de magasins ait été mis en place, à partir de 2007, afin d'améliorer la compétitivité. Le changement de direction a permis d'imposer aux autres magasins Interex le modèle de développement constitué par le magasin de la ville de Sibiu.

Les marques propres ont été complétées par une nouvelle série de produits comme la marque Top Buget, marque économique de premier prix et aussi par des produits de la marque premium intitulée Sélection des Mousquetaires. Le groupe introduit les produits de marque propre en tant que « produits leader » (Armand DAYAN, 2001 : 51) qui attirent une clientèle plus large en raison de leurs prix modérés tout en assurant la notoriété des supermarchés Interex et aussi un bénéfice plus élevé. En même temps, un tri parmi les produits de marques propres a été effectué avec l'élimination des articles moins vendus afin d'optimiser les ventes. Ces produits ayant atteint la fin de leur cycle de vie sont éliminés. Le groupe Interex s'adapte donc au marché. Sa stratégie consiste à anticiper en faisant disparaître les « produits en perte de vitesse » (Armand DAYAN, 2001 : 52) qui sont remplacés par des « produits tactiques » (Armand DAYAN, 2001 : 51) afin de compléter la gamme Top Buget et offrir une palette complète de produits. La place faite dans les rayons aux produits de marques de distributeur a contribué à réduire le nombre de marques présentes dans les magasins.

On peut donc constater qu'au-delà du réaménagement des magasins, le groupe modifie aussi son concept, suivant le modèle des magasins discount en introduisant une gamme réduite de produits. Dans le cadre du programme de réaménagement de ses magasins, le groupe est intervenu pour améliorer sa gamme de produits en l'adaptant en fonction de ses ventes

[85] Source Internet : http://www.mousquetaires.com/fr/une-puissance-internationale/implantations-internationales.aspx#/Une puissance internationale/Les pays Mousquetaires/Un développement européen/2902/

propres ou en surveillant le marché, selon le principe de la veille concurrentielle. Interex devient ainsi une entreprise commercialisant une « gamme courte » (Armand DAYAN, 2001 : 51) de produits selon le modèle des discounters allemands, ce qui lui permet une gestion simplifiée des stocks et aussi des économies d'échelle.

Le groupe vise ainsi à simplifier son concept de magasin. Ce changement de stratégie se reflète dans le processus de communication du groupe. Celle-ci est simplifiée par le tract publicitaire. Le marketing du groupe se concentre sur peu de produits.

Ce travail sur l'assortiment a engendré des avantages excédant la diminution des frais de publicité car le groupe renforce le suivi de ses produits et dispose d'une meilleure connaissance de sa force de vente, ce qui lui permet de concentrer ses efforts sur la publicité et les promotions. L'accent est mis sur les prix de chaque catégorie de produits dans le tract publicitaire bimensuel qui présente l'enseigne.

Concernant les espaces consacrés aux promotions, le groupe renonce aux « îles » à l'intérieur du magasin afin d'améliorer sa surface de vente et de mieux gérer le flux de clientèle, il renforce la présence des produits marques de distributeur dans les rayons. Mais, par précaution, la communication du groupe ne met pas l'accent sur ces nouveaux produits car les marques ont un impact sur le consommateur roumain, pour lui, les marques de distributeur sont l'équivalent d'une baisse de qualité. Ainsi, l'enseigne, qui avait pour objectif d'introduire progressivement les marques de distributeur (15 à 25 % par an), a laissé les prix jouer un rôle déterminant.

Un autre changement de stratégie a consisté à renforcer le partenariat avec un producteur roumain afin de fabriquer en Roumanie les produits de marque propre car le groupe aura besoin d'une rotation plus importante de son stock. Jusqu'en 2008, celui-ci était assuré uniquement par les importations. Il introduit aussi une gamme de produits frais, régionaux.

Le groupe cherche aussi à se différencier de la concurrence en développant les services sans coût supplémentaire pour la société : un espace de consommation situé à la sortie du magasin et un espace de jeux pour les enfants.

Même si une telle campagne a porté ses fruits en 2008, quand le groupe enregistre le plus grand chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, avec ses 11 magasins, la crise économique a affecté les ventes du groupe. Après avoir passé dix ans sur le marché roumain, ce dernier annonce sa sortie.

C’est une première pour un acteur étranger implanté en Roumanie. Les pertes financières, la baisse de moitié du chiffre d’affaires ont entraîné la non-rentabilité de certains magasins.
Le ralentissement de l’extension du parc de magasins s’explique par la hausse des prix de l’immobilier commercial qui n’a pas incité le groupe à investir. Puisque la crise économique va déterminer une baisse de la surenchère des terrains, le groupe vise également une implantation dans la capitale.

2. La sortie du marché roumain

En Roumanie, le groupe Intermarché a suivi une stratégie très prudente lors de l’implantation de ses magasins, avec deux ouvertures de points de vente par an, ce qui n’a pas permis au Groupement des Mousquetaires de gagner des parts de marché. Bien que ce groupe soit implanté dès 2002, quand la concurrence n’existait pas, l’évolution du commerce de détail en Roumanie a renforcé la concurrence. Les acteurs étrangers qui sont arrivés sur le marché ont mis en place une politique agressive d’implantation. Ainsi, les groupes concurrents, Mega Image, Billa ou Profi ont misé sur des implantations de supermarchés au sein des quartiers.

Le Groupement des Mousquetaires quitte le marché roumain en 2012, après dix ans de présence. Ce départ préfigure une nouvelle étape dans le développement du commence moderne en Roumanie, passant d’une extension agressive de la part de tous les acteurs (quand les ouvertures étaient à la une des journaux ou sur les sites des enseignes) à la consolidation du marché.
La même année correspond à la sortie des supermarchés G’Market, les espaces commerciaux étant repris par les enseignes concurrentes Mega Image et Carrefour. En revanche, les magasins Interex cherchent à épuiser leur stock de marchandises via des réductions de prix, sans prévoir un plan de reprise des magasins, car le groupe n’a pas annoncé en Roumanie sa sortie du marché. En efftet, ce n’est qu’en septembre 2012, deux mois avant l’arrêt définitif de l’activité commerciale que les 475 employés sont avertis de la fermeture des magasins qui aura lieu en novembre 2012.
Il n’y a donc eu aucun plan de reprise de ces 11 supermarchés que le groupe avait mis en place pendant dix ans, alors que beaucoup d’autres groupes étaient aussi intéressés par des implantations dans les villes province.

Nous pouvons donc constater les causes de l'échec du Groupement des Mousquetaires quant à leur implantation en Roumanie.

Tout d'abord, l'absence de partenariats signés avec les producteurs locaux roumains et le poids important des importations. Ces importations ont déterminé un repositionnement du groupe concernant les marques de distributeurs, à partir de 2008 au détriment d'un assortiment comportant des marques connues et appréciées par les Roumains. Les ventes et le chiffre d'affaires ont été maintenus par la stratégie d'extension du parc de magasins, mais le rythme des ouvertures n'a pas suffi pour conquérir de nouvelles parts de marché. De plus, la crise économique ainsi que la baisse du pouvoir d'achat ont déterminé la baisse du chiffre d'affaires en 2011. Ce dernier, plus bas que celui de 2006, est passé de 203,3 millions lei à 163 millions lei.

Ensuite, le ralentissement de l'extension des implantations du groupe explique partiellement son échec. Bien que le groupe pionnier ait été celui qui a implanté la grande distribution dans les villes de province du sud de la Roumanie, la concurrence (Lidl, Kauland, Billa, Mega Image) s'installe et lui fait perdre son statut de pionnier. Deux magasins par an sont ouverts en moyenne. Ce rythme n'a pas suffi pour conquérir un nombre important de villes de province et le groupe n'a pas été en mesure d'affronter la concurrence des autres.

La ville de Târgu Jiu a été une ville qui a assisté à l'implantation du commerce moderne via le supermarché Interex, suivi par les enseignes Kaufland, Profi, Penny Market, Lidl, implantées dans les villes de province.

Quant à l'implantation des magasins, nous avons constaté une forte présence au sud du pays, dans la plaine roumaine, dans 9 villes, à l'exception de la capitale. 5 autres magasins se trouvent dans la moitié nord du pays, 3 en Transylvanie et 2 dans la province historique de Moldavie.

Il s'agit donc d'une implantation éclatée, à travers les petites villes. Cette implantation peut s'expliquer par le choix du concept de magasins, celui des « supermarchés discount » proposant un assortiment de 10 à 15 000 articles, avec une surface allant de 1000 à 3 500 m² qui convient mieux aux petites villes.

La mise en place de ce réseau de magasins et l'absence de nouvelles ouvertures après 2008 ont induit des pertes financières pour le groupe. De plus, des investissements pour des opérations de modernisation des magasins devenus obsolètes ont été décidés au détriment de l'expansion du parc des magasins. Bien que dans la presse roumaine, une expansion ait été annoncée pour la période allant de 2009 à 2011, avec un objectif de 5 points de vente par an,

contrastant avec le rythme antérieur, la baisse du chiffre d'affaires se poursuit pendant cette période et détermine la sortie du marché en 2012.

Pour les supermarchés Interex, il n'y a eu de partenariat avec les autres acteurs présents sur le marché car les magasins ont été mis en place et gérés par le Groupement des Mousquetaires, détaillants indépendants.
En novembre 2012, les magasins ont été fermés en raison des pertes financières qui ont déterminé le groupe à sortir du marché roumain.
La fermeture des supermarchés Interex laisse donc la place aux groupes étrangers de supermarchés, comme les groupes Billa, Mega Image, Lidl, Penny Market.

Au-delà des enseignes de supermarché, le modèle du Groupement des Mousquetaires est basé sur une suite d'alliances comme par l'exemple l'alliance A.R.E.N.A. créée dès les années 2000 entre le Groupement des Mousquetaires et la société allemande Hegebau. Le but est de pouvoir maintenir les positions déjà acquises sur un marché étranger, maintenir les prix bas, l'indépendance des enseignes et faire ainsi face à la concurrence.
Selon le témoignage du président d'A.R.E.N.A., Michael BAUMGARDT, publié sur le site internet de l'alliance[86], « s'adapter pour rester compétitif, garantir sa pérennité, se développer seul n'est plus suffisant… ». Cette alliance stratégique est donc nécessaire pour développer des synergies d'achat de produits.
En 2005, le groupe Bricomarché a rejoint l'alliance A.R.E.N.A. pour son implantation en Europe. Cette alliance avait permis au groupe Bricomarché de renforcer sa puissance d'achat à l'étranger. L'enseigne Bricostore représente le groupe français Bricomarché, implanté en Europe Centrale et de l'Est, en Pologne (avec le nom Bricomarché), en Hongrie, en Croatie et en Roumanie (avec le nom Bricostore).

Mais le nouveau contexte socio-économique roumain est devenu de plus en plus concurrentiel. Il est marqué par des acquisitions et des fusions qui prouvent une saturation du marché. Cela n'a pas permis au Groupement des Mousquetaires de se maintenir sur le marché roumain via son enseigne de supermarchés Interex. De plus, les magasins de bricolage Bricostore ont été vendus en 2013.

---

[86] Source Internet : http://www.alliance-arena.com/groupe/histoire-allies

Il reste toutefois un troisième partenaire de l'alliance A.R.E.N.A en Roumanie : l'enseigne roumaine de bricolage et matériaux de construction Dedeman, créée en 1992.

V. Le groupe Rewe

Le groupe allemand Rewe est présent en Roumanie à travers différents formats de distribution : supermarché, Cash&Carry et discount. En 1998, le distributeur allemand Rewe a fait ses premiers pas sur le territoire roumain. Il a ouvert son 1er magasin Billa par l'intermédiaire de sa filiale autrichienne BML, en février 1999.

En 2001, le premier magasin de type discount sous l'enseigne Mega Discount est ouvert à Bucarest. La même année, Rewe lance son concept de Cash&Carry, Selgros Cash&Carry. En 2005, 9 premiers points de vente Penny Market sont ouverts. L'investissement du groupe Rewe est de 5 millions d'euros par magasin, en moyenne. A partir de 2007, les magasins Mega Discount changent progressivement de nom pour devenir Penny Market.

D'après le rapport annuel du groupe, Rewe détenait 65 points de vente en 2006 (314 dans toute l'Europe de l'Est), contre 96 au 1er trimestre 2008.

Avec 28 supermarchés en janvier 2008, les magasins Billa ont une surface de vente comprise entre 100 et 2 400 m² et disposent de 100 à 200 places de parking. Ces points de vente proposent environ 10 000 articles et commercialisent leurs produits sous des marques propres « Billa » et « Clever ».

En janvier 2008, on comptait 17 points de vente Selgros se rattachant au concept du Cash&Carry. Avec une surface d'environ 10 000 m², ils proposent 41 000 articles et pour y accéder les clients doivent être munis d'une carte d'accès.

Plus nombreux sont les magasins du secteur discount, soit 45 magasins Penny Market en janvier 2008. Leur surface de vente est d'environ 750 m² avec un assortiment de 1 400 articles, ils sont desservis par 500 à 700 places de parking. A cela s'ajoutent les 6 autres points de vente de type discount Penny Market (anciennement nommés XXL Mega Discount) dont la surface de vente est d'environ 2 500 m². Ils proposent 3 500 articles dont presque la moitié sous la marque propre « Penny ».

En 2007, Selgros employait 5 300 personnes alors qu'il n'employait que 427 personnes en 2001 en Roumanie.

On note une croissance significative du chiffre d'affaires du groupe.
Le rapport annuel du groupe Rewe fait état d'un chiffre d'affaires de 1,05 milliards d'euros en 2006 et de 1,45 milliards d'euros en 2007. D'après le journal « Ziarul Financiar », le chiffre d'affaires de l'enseigne discount Penny s'élève à 253,7 millions d'euros en 2007, ce qui représente une croissance de 40 % par rapport à 2006.
D'après son rapport annuel, Selgros Cash&Carry quant à lui, aurait enregistré un chiffre d'affaires, de 738 millions d'euros en 2007.
Encouragé par ses propres résultats, le groupe Rewe envisage d'investir 200 millions d'euros en Roumanie jusqu'en 2011.

Les magasins discount Penny Market sont ouverts du lundi au samedi de 8h00 à 21h00 et le dimanche de 9h00 à 18h00. Quant aux points de vente Penny Market XXL, ils ont des horaires d'ouverture plus étendus du lundi au samedi de 7h30 à 22h00 et le dimanche de 7h30 à 20h00.

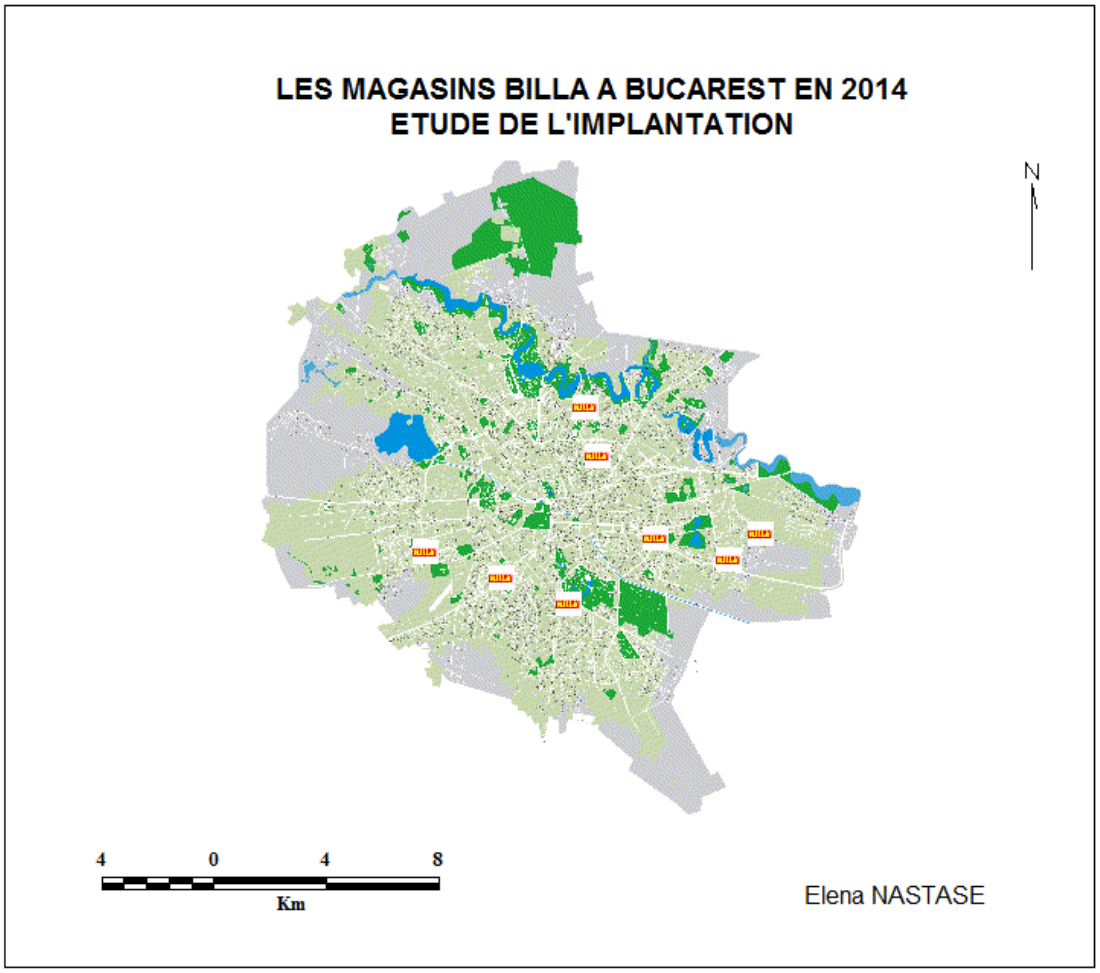
De plus, les points de vente Selgros Cash&Carry sont ouverts du lundi au samedi de 6h00 à 22h00 et le dimanche de 7h00 à 22h00. Les supermarchés Billa sont ouverts du lundi au samedi de 8h00 à 22h00 et le dimanche de 9h00 à 18h00.
Les trois concepts de magasins pratiquent des horaires d'ouverture élargis afin d'attirer le plus possible les clients.
Quant aux services annexes, l'enseigne Billa propose des recettes de cuisine sur son site internet ainsi que des informations sur les vins (températures de conservation). Des jeux pour les enfants et l'horoscope sont à la disposition des clients.
Un magazine bimensuel Selgros est envoyé aux clients pour présenter les offres promotionnelles.

Le groupe Rewe se concentre sur l'expansion de son format discount. Ainsi a été prévue l'ouverture de 20 à 25 magasins Penny Market et de 2 magasins Penny Market XXL. Quant à l'enseigne Selgros cash&carry, elle souhaite ouvrir prochainement 3 points de vente supplémentaires avec un investissement moyen de 15 millions d'euros par magasin.

1. La stratégie de développement du groupe Rewe en Roumanie

Billa Roumanie SRL, enregistrée auprès du Registre du commerce depuis 1997, a ouvert son premier point de vente en février 1999 dans la capitale. L'enseigne Billa Roumanie fait partie du groupe allemand Rewe, présent en Roumanie via le réseau du cash&carry Selgros et des magasins discount Penny.

Figure nr. 7 : Les magasins Billa : étude de l'implantation à Bucarest



Source : observations sur le terrain, communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Dans la carte ci-dessus, nous avons géolocalisé les huit points de vente Billa présents à Bucarest, en 2014. On peut remarquer que la plupart de ces points de vente se situent autour du centre-ville. On observe une dispersion vers l'est de la capitale, dans le secteur 3.

En juillet 2010, en pleine crise économique, l'augmentation de la TVA de 19 à 24 % détermine le groupe à maintenir les prix et à supporter cette augmentation avec une campagne publicitaire : « Billa Roumanie gèle la TVA ! Des prix inchangés pour plus de 1 200 articles ! ». Dans ces articles sont inclus les produits de consommation courante comme l'huile, la farine, le lait, les œufs. De plus, cette augmentation de la TVA ne s'applique pas aux articles achetés en quantité appartenant à la gamme Billa Plus.
Cette augmentation de 5 % de la TVA a des conséquences sur la consommation des ménages. S'agissant de l'industrie alimentaire, cette augmentation est ressentie par les consommateurs qui subissent une baisse du pouvoir d'achat.

Parce qu'ils souhaitent promouvoir la société de consommation avec des achats de masse, les acteurs étrangers ont introduit les marques de distributeurs. Dans un premier temps, ces marques de distributeurs n'ont pas attiré les consommateurs roumains qui les ont associées à une baisse de la qualité. Les produits de l'enseigne Billa (Clever et My) ont été lancés sur le marché roumain dès 2003, quatre années après l'ouverture des supermarchés du groupe. Ensuite, le groupe s'est engagé dans une campagne de publicité afin de persuader les consommateurs que la qualité des produits s'approche de celle des autres marques.

Afin de convaincre les consommateurs, les communiqués de presse du groupe insistent sur les avantages que les produits marques de distributeurs offrent aux consommateurs. Parmi ces atouts se trouve l'accessibilité car ces produits moins chers peuvent être achetés par un plus grand nombre de consommateurs.
Un autre argument est celui du cahier des charges que les producteurs doivent respecter pour la gamme marques de distributeurs. Les fournisseurs sont sérieusement sélectionnés en fonction de leur capacité de production et des certificats qui confirment la qualité, par exemple, les normes HACCP, IFS et ISO 22.000.
D'une manière générale, ces produits bénéficient d'une attention particulière. Les conditions sanitaires et vétérinaires sont respectées, une documentation légale et des certificats de sécurité alimentaires sont fournis.
Toutes ces charges imposées aux fournisseurs se transforment donc en atouts pour le groupe qui peut ainsi informer sa clientèle et la rassurer quant à la qualité des produits.

2. Le développement de marques de distributeur

Pendant la crise économique, dès le mois d'août 2008, l'enseigne Billa met en place une « solution anticrise » qui vise à baisser les prix grâce au programme permanent de réductions « 3 fois moins cher » (De 3X mai ieftin). Cette stratégie permet au groupe de traverser la période de crise. En effet, ce dernier a augmenté son chiffre d'affaires en 2009. Le succès n'a été que temporaire car en 2010 le chiffre d'affaires a baissé.

Après l'application du programme permanent de réductions « 3 fois moins cher » pendant deux ans, trois catégories de produits s'imposent : Billa Plus (produits vendus en grande quantité avec une réduction de prix), Prix Minimal (marques de distributeurs Clever et MY) et Promotion (produits saisonniers). En même temps, le programme prévoit un renouvellement des produits au sein de chaque catégorie.

Cette stratégie permet de maintenir les prix bas et d'attirer la clientèle qui peut ainsi se procurer chez Billa une large catégorie de produits. La marque propre Clever inclut plus de 350 articles à des prix réduits. Les marques de distributeurs sont complétées par la marque My (My body, My Hair, My face et My for men) pour des produits de beauté. Selon les communications du groupe, plus de 70 % des produits sont fabriqués en Roumanie. Ainsi, le groupe met l'accent sur le lieu de fabrication de ses produits, « produits roumains ». De plus, le groupe insiste sur les avantages de ces deux marques de distributeurs qui, du point de vue de la qualité, peuvent rivaliser avec les produits de marques très connues.

Les prix bas se justifient par la baisse des frais publicitaires et de marketing, les négociations auprès des producteurs, les prix peu élevés paratiqués par les fournisseurs et l'importance de la capacité de production. Selon un communiqué de presse du 30 novembre 2010, le groupe contribue au développement du marché roumain de la production avec le lancement de la marque de distributeur Clever développant ainsi ses relations auprès des fournisseurs roumains. Plus de 85 % des articles appartenant à la gamme Clever sont produits en Roumanie.

L'introduction des produits du terroir permet au groupe de renforcer non seulement son partenariat avec des producteurs roumains de viande et de charcuterie, mais aussi le partenariat stratégique de l'enseigne pour développer son commerce et encourager l'économie roumaine. Ces articles produits en Roumaine ont été inclus dans le catalogue des

supermarchés afin de promouvoir les produits traditionnels locaux à partir d'une gamme réduite de produits de base (fromages, vins, sucreries, polenta, viande fumée). Pour que l'impact soit plus grand, le lancement de ces produits a eu lieu lors de la journée nationale de la Roumanie, le 1er décembre 2010.

Cette politique vise à introduire dans les magasins Billa des produits traditionnels et des marques de distributeurs de bonne qualité, à des prix modérés. En effet, le but est de pouvoir servir une large catégorie de clients, y compris ceux ayant de petits et moyens revenus, qui rencontrent des difficultés pour effectuer leurs courses dans le commerce moderne. Pendant l'année qui a suivi la mise en place de cette stratégie, les ventes des articles Clever et My ont représenté seulement 10 % des ventes. Selon les communiqués du groupe Billa en Roumanie, les produits marques de distributeurs (environ 1 200 produits) ont bénéficié d'une TVA fixe, malgré les augmentations de la TVA en 2010.

Au bout de deux ans, en septembre 2010, le groupe met en place une nouvelle campagne publicitaire avec le slogan « Des produits Un' et Un' à des super prix » (Produse Unu' si Unu' la superpreturi). Il souligne la qualité de ses produits : variété, fraîcheur et surtout accessibilité à une grande partie de la population. La compagnie fait ressortir le respect des normes d'hygiène en travaillant avec des médecins vétérinaires habilités afin de gagner la confiance de la clientèle.

De plus, l'enseigne Billa insiste sur la permanence du programme de réduction des prix intitulé « 3 fois moins cher » dans la présentation de sa palette de produits.
Tout d'abord, les produits « vache à lait » ou « les produits leaders » (Armand DAYAN, 2001 : 51) dans lesquels le groupe inclut ses marques propres Clever (300 produits alimentaires et d'usage fréquent) et My (40 articles cosmétiques). Ensuite, « les produits locomotive » (Armand DAYAN, 2001 : 51) sont aussi des produits de marque de distributeurs Billa Plus qui peuvent être achetés en grande quantité lors des offres promotionnelles et contribuer à la hausse des ventes. Ils peuvent aussi être appelés « produits leaders » car ils permettent de donner une image favorable à la marque de l'enseigne.
Enfin, les produits « tactiques », appelés aussi produits « de soutien » ou « de complément » (Armand DAYAN, 2001 : 51) sont vendus en promotion. Ils incluent une gamme de produits saisonniers complétant l'offre. Ils se distinguent des produits concurrents par leur caractère occasionnel, ils peuvent être trouvés uniquement dans les enseignes Billa. Ces produits contribuent à la hausse des ventes avec une marge suffisante s'il s'agit de grosses quantités.

D'autres produits sont introduits en tant que produits « test » et vendus en quantités réduites. Ils représentent une part importante du chiffre d'affaires. Un stock réduit de ces produits ne donne pas une image négative, bien au contraire cela a un impact positif sur la clientèle qui bénéficie d'une offre spontanée, renouvelée chaque semaine, stimulant les achats imprévus.
Cette stratégie de mise en vente d'une gamme relativement restreinte de produits, traités de manière différente, groupés en fonction des objectifs précis de la société, ainsi que l'extension continue du parc de magasins déterminent le chef des opérations, Filip CRISTESCU, à poursuivre cette stratégie.
Dans un communiqué de presse du groupe, il affirme : « Nous sommes heureux de célébrer la 11ème année de Billa en Roumanie. Nous avons réussi pendant tout ce temps à accroître notre réseau et à offrir les produits et les services à un grand nombre de clients du pays entier. La réponse des consommateurs et leur fidélité nous confirment que nous sommes sur le bon chemin et nous encouragent à réfléchir à des plans de développement pour le futur de Billa en Roumanie »[87].

Cette stratégie a porté ses fruits car le chiffre d'affaires de la compagnie passe de 1,192 milliards lei en 2008 à plus de 1,359 milliards de lei en 2013. Après avoir chuté pendant la période allant de 2009 à 2011, le chiffre d'affaires est reparti à la hausse dès 2012. Le nombre d'emplois a augmenté aussi, il est passé de 2 225 en 2008 à 3 132 en 2013, selon les informations publiées par le Ministère des finances[88].

En 2013, l'essor du groupe n'est pas suspendu car le groupe annonce une expansion agressive allant jusqu'à 20 magasins. Cette expansion prévue dès 2011 ne s'est pas réalisée en raison de la crise économique.

Sur le site internet de l'enseigne Billa, en 2013, un espace est consacré à l'expansion du groupe. Billa Roumanie « est dans un continu développement et pour cela nous cherchons des terrains et des espaces commerciaux en vue de leur achat ou de leur location » [89]. Le groupe s'intéresse à des terrains d'une surface minimale de 3 500 m², mais aussi à des espaces commerciaux d'une surface totale de 750 m² avec au minimum 500 m² de surface de vente. D'autres critères sont prévus : une localisation en centre-ville, une bonne visibilité et au moins

[87] Source Internet : http://www.billa.ro/downloads/pdf/presa/16%2009%202010.pdf
[88] Source Internet : http://www.mfinante.ro/infocodfiscal.html
[89] Source Internet : http://www.billa.ro/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?folderId=126104&pageId=1131845

une ouverture sur une rue principale très fréquentée non seulement par les piétons, mais aussi par les automobiles. Le groupe cible les villes de plus de 20 000 habitants.

L'ouverture des magasins se poursuit à Bucarest. Selon Filip CRISTESCU, directeur des opérations du groupe, la capitale offre encore un potentiel de développement. Ainsi, en novembre 2011, un nouveau magasin ouvre ses portes dans le secteur administratif 3, sur la Place Minis, avec une surface de 560 m² et 5 000 articles.

En décembre 2011, deux points de vente sont ouverts, l'un à Bucarest et l'autre dans la ville de Piatra-Neamt (550 m²), à l'est des Carpates. Dans la capitale, un emplacement central est destiné au supermarché d'une surface totale de 950 m² avec 7 200 articles, situé sur la rue Calea Dorobanti, proche de la place Romana et de l'Académie des Etudes Economiques (ASE). Ainsi, le parc de magasins compte 61 points de vente.

En 2011, en raison de la baisse continue du chiffre d'affaires commencée en 2009, le groupe décide de remodeler ses points de vente afin de leur donner un coup de pouce et dynamiser les ventes.
Un nouveau concept de magasin va être mis en place à partir du mois d'avril 2011 avec les points de vente de Bucarest et de Timisoara au sud-ouest du pays. Les travaux ont nécessité un investissement supérieur à 3 millions d'euros et la durée de travaux a été de 2 mois environ. L'architecture intérieure des magasins a été revue ainsi que l'augmentation jusqu'à 70 % de l'espace alloué aux produits frais et du terroir. Ainsi, le groupe a introduit « une gamme longue » (Armand DAYAN, 2001 : 50) afin d'offrir à la clientèle des produits variés avec la commercialisation de 1 000 articles supplémentaires.

La « Zone Fresh » inclut les rayons des fruits et légumes, un rayon de boulangerie et pâtisserie. Des rayons de vente assistée complètent l'ensemble en proposant des plats cuisinés, des salades, des fromages, de la charcuterie, des viandes. S'ajoutent des rayons de produits laitiers ou de produits exotiques : asiatiques, italiens, arabes. Sont introduits des comptoirs pour les poissons, présents pour la première fois dans les supermarchés Billa. Une vinothèque propose des vins roumains et étrangers. La taille des gondoles a été diminuée pour permettre un accès plus facile aux rayons.

On constate donc une stratégie d'élargissement de la gamme, au-delà des articles « vache à lait » ou « locomotives ». Des produits complémentaires sont introduits pour diversifier l'offre et conquérir une nouvelle clientèle. L'élargissement de la gamme des produits frais et

du terroir est justifié par le directeur des opérations Filip CRISTESCU : « presque 45 % du chiffre d'affaires de Billa Roumanie sont représentés par la vente des produits frais. Ces investissements et aussi l'élargissement de la gamme de ce type de produits, nous permettent d'attendre une croissance générale des ventes dans la période à venir »[90].

Cette prévision de la hausse des ventes est désormais effective car l'augmentation du chiffre d'affaires qui a eu lieu en 2012 s'est poursuivie en 2013, ce qui montre une reprise de la consommation.

Les travaux de modernisation se sont poursuivis pendant toute l'année 2011, sans stopper l'élargissement du parc de magasins.

Le début de l'année 2012 correspond à des travaux de modernisation de deux points de vente à Bucarest : le magasin Billa situé dans le quartier Drumul Taberei ainsi que celui situé dans le quartier Titan. Un investissement d'un million d'euros a été nécessaire pour les travaux de réorganisation intérieure des magasins. Certains rayons ont été agrandis, notamment le rayon boulangerie avec l'introduction de nouveaux produits et le rayon boucherie avec la vente assistée. D'autres produits sont vendus en vrac comme la charcuterie, les fromages, les olives, les salades mais aussi les produits « convenience » représentés par les biscuits en vrac, les bonbons, les épices et les apéritifs. Pour ces produits, les clients se servent eux-mêmes. L'introduction dans les supermarchés des rayons « convenience » s'explique par l'héritage de la période communiste au cours de laquelle les consommateurs ne disposaient pas d'emballages.

A la fin de l'année 2012, le groupe Billa ouvre son dixième point de vente à Bucarest, ainsi que dans la ville de Constanta (695 m²). Le nouveau point de vente situé sur le boulevard Ferdinand Ier a une surface de vente de 636 m² et propose plus de 6 300 articles.

D'une manière générale, même si la stratégie d'expansion continue, la hausse des prix du terrain détermine le groupe à ouvrir des supermarchés de petite surface, 650 m² en moyenne, avec une gamme de 6 000 articles. C'est le cas du magasin ouvert dans la ville de Sebes (d'environ 30 000 habitants) en Transylvanie.

---

[90] Source Internet : http://www.billa.ro/downloads/pdf/presa/18%2004%202011.pdf

En 2010, quand il ouvre son point de vente dans la ville d'Oltenita, au sud de la capitale, Rewe Group Roumanie détient 55 points de vente. Avec une surface de 1 000 m², le magasin propose un assortiment de 7 500 articles, avec la vente assistée des produits semi-préparés. Parmi ces articles se trouvent la marque propre Clever, les produits alimentaires et de ménage, les articles cosmétiques de la marque My.
Ainsi, en 2014, les petites villes de province, qui permettent l'ouverture de magasins de petite surface, présentent des opportunités de développement.

En mars 2014, on compte 80 supermarchés Billa ouverts en Roumanie en 14 ans d'existence, soit un rythme moyen de 5 ouvertures par an. L'enseigne des supermarchés Billa a créé plus de 3 500 emplois, elle fait donc partie des créateurs d'emplois en Roumanie.

VI. Le groupe Schwarz

Le groupe allemand Schwarz a fait son entrée en Roumanie en octobre 2005 en ouvrant un hypermarché Kaufland à Bucarest. Ce dernier est présent dans d'autres pays de l'Europe de l'Est : Pologne, Bulgarie, Croatie et Slovaquie.

1. La stratégie de développement de l'enseigne Kaufland

En 2005, ce groupe a lancé sur le marché la chaîne de magasins discount sous l'enseigne Kaufland. En moins d'un an, il a réussi à conquérir le marché roumain, grâce à ses 12 magasins ouverts dans le pays. En mai 2006, il a remis en cause son projet d'implanter l'enseigne discount Lidl en Roumanie. Initialement, le groupe avait pour objectif de détenir 30 hypermarchés Kaufland et 80 magasins discount Lidl en Roumanie en 2010, cependant cette stratégie a dû être modifiée en raison des difficultés d'acquisition des terrains. Au total, Schwarz a investi plus de 345 millions d'euros en Roumanie, sachant qu'un magasin Kaufland représente un investissement de 8 à 10 millions d'euros.
En 2006, le groupe Schwarz a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 232 millions d'euros en Roumanie. Il emploie environ 5 000 personnes en Roumanie en 2007 alors qu'il n'en employait que 2 904 en 2006.

La stratégie de Kaufland est de se concentrer sur les grandes et moyennes villes, en évitant Bucarest où elle détient déjà 2 magasins. L'enseigne Kaufland est d'ores et déjà présente dans les principales villes du pays : Bucarest, Satu-Mare, Râmnicu Vâlcea, Ploiesti, Alba Iulia, Timisoara, Baia Mare, Târgu Mures, Galati, Cluj-Napoca, Hunedoara et Orheiu Secuiesc. En mars 2008, on compte 32 hypermarchés Kaufland, dotés d'une surface totale de vente comprise entre 2 500 et 12 000 m². Ces magasins sont ouverts de 7h 30 à 22h00 du lundi au samedi et de 7h30 à 20h00 le dimanche.

Depuis 2011, l'enseigne Kaufland est le leader sur le marché du commerce de détail, selon le chiffre d'affaires.

Arrivé en Roumanie uniquement en 2005, le groupe Schwarz a continué sa stratégie d'expansion malgré la crise économique, avec une dizaine de magasins ouverts chaque année. Cette stratégie se maintient en 2014 avec 5 magasins en construction dans les villes de province, même dans des villes où le groupe est déjà présent. S'ajoute un nouveau magasin à Bucarest. L'implantation des magasins va donc de la capitale jusqu'aux petites villes de moins de 20 000 habitants, comme les villes de Slatina et Gherla. On note aussi une implantation de plusieurs points de vente dans les villes grandes et moyennes comme Brasov, Oradea ou Târgoviste afin de créer des zones tampon et persuader la concurrence de s'y implanter à l'avenir.

Si de manière générale la grande distribution prend en compte plutôt les villes de plus de 100 000 habitants, dont le nombre est réduit à 25 pour la Roumanie, on constate que le groupe Kaufland s'intéresse à des villes en-dessous de ce seuil, comptant 50 000 voire 20 000 habitants.

En 2013, cette extension va de pair avec des travaux de modernisation des premiers points de vente installés en 2005. Au-delà de la politique discount du groupe Schwarz, la surface de vente des magasins est mieux adaptée en fonction de la taille des villes, avec une surface moyenne de 3 600 m². Si pour les petites villes, les surfaces sont réduites à 2 000 m², pour les 7 magasins ouverts dans la capitale, les surfaces sont de 5 500 m². L'assortiment de produits est important, on compte 20 000 articles incluant la marque propre, les produits régionaux et les marques des multinationales.

En effet, lors des études de pays potentiellement intéressants pour l'implantation de la grande distribution, le nombre des villes de taille moyenne de plus de 100 000 habitants constitue un critère déterminant. Selon le livre traitant des « Chemins de la mondialisation », « ce critère

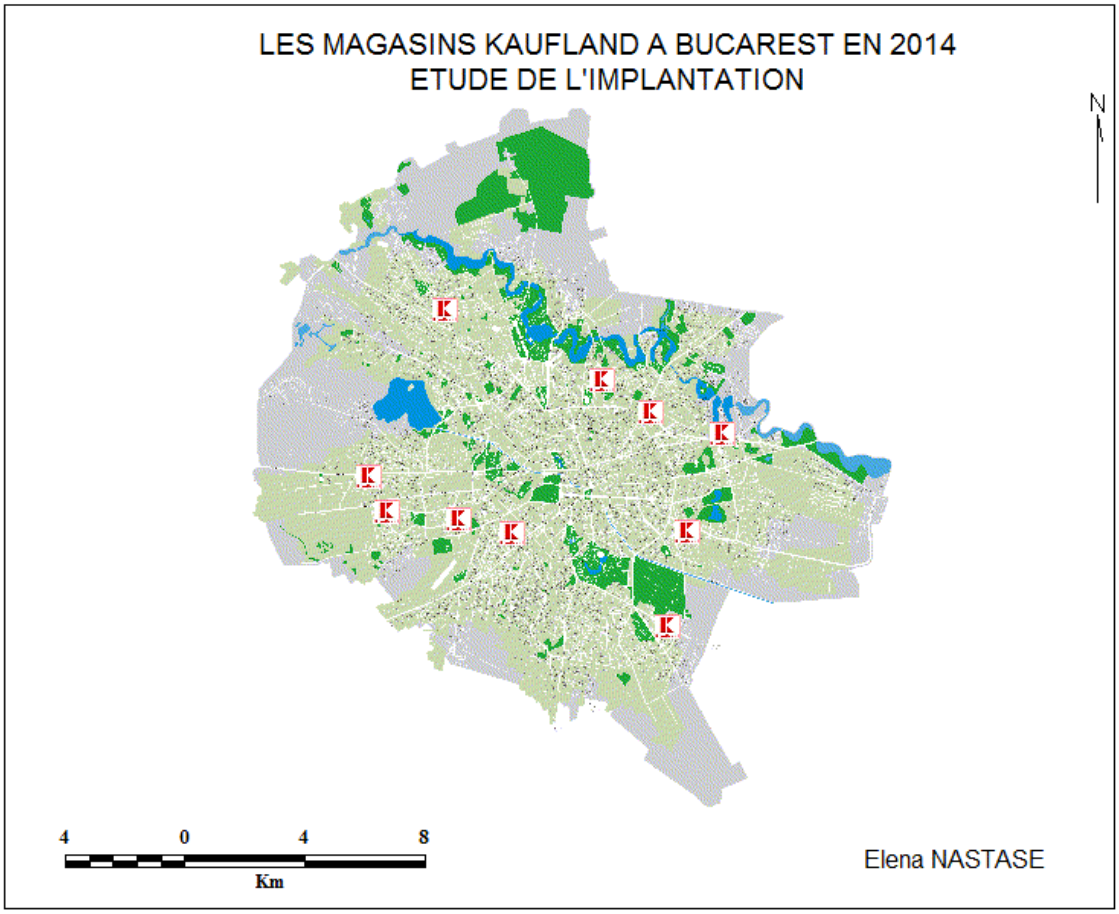
s'adapte particulièrement bien à l'étude de l'implantation de grandes surfaces qui ont besoin d'une zone de chalandise importante à proximité » (Marc BENOUN, Blaise DURAND-REVILLE, 2012 : 76) car un hypermarché de 10 000 m² peut approvisionner un bassin de 50 000 habitants.

Bien que récent, le phénomène de la grande distribution a déjà touché les principaux niveaux de l'armature urbaine et parfois même les très petites villes d'environ 30 000 habitants, comme c'est le cas de la ville Oltenita, située à 60 km au sud de Bucarest. On constate donc que l'évolution sur le segment de l'hypermarché, qui a la préférence de tous les acteurs, vise l'extension maximale du concept en milieu urbain sans tenir compte de la taille des villes.

2. Le géomaketing et la localisation des points de vente Kaufland dans la capitale

L'extension du parc des magasins se poursuit aussi à Bucarest. Un magasin est ouvert sur l'ancienne plateforme industrielle Vulcanul. Deux autres magasins ont ouvert leurs portes en novembre 2013, l'un, dans le quartier Pantelimon à l'est de la capitale et l'autre, appelé Kaufland Valea Cascadelor, dans le secteur 6, à l'ouest.

Figure nr. 8 : Les magasins Kaufand : étude de l'implantation à Bucarest



Source : observations sur le terrain, communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Dans la carte ci-dessus, nous avons géolocalisé les dix points de vente Kaufland présents à Bucarest, en 2014. Leur localisation décrit une couronne au milieu des quartiers dortoirs. Bien qu'il s'agisse d'une enseigne discount, on observe une répartition égale des points de vente entre les quartiers nord plus favorisés et les quartiers sud moins favorisés.

Dans la capitale, la stratégie du groupe consistant à privilégier les magasins de taille réduite a rendu possible l'installation des hypermarchés Kaufland sur une partie des anciennes plateformes industrielles mises en place pendant la période communiste. Cela permet d'avoir des emplacements à l'intérieur de la ville, au sein des quartiers et donc d'éviter un emplacement en périphérie, où les places sont rares et où la concurrence est rude. A titre d'exemple, on peut citer le point de vente Kaufland Pantelimon, avec une surface de 4 500 m², ouvert sur une partie de l'ancienne fabrique Electroaparataj dans une zone où la concurrence sera renforcée par la construction du futur centre commercial Mega Mall qui abritera un hypermarché Carrefour.

D’autres magasins sont en cours de construction, suivant la même stratégie de regroupement territorial que dans les villes de province qui comptent plusieurs magasins. C’est le cas du deuxième magasin dans le secteur 6, sur un terrain de 8 000 m², dont 6 000 m² sont destinés à l’hypermarché. Il est situé à trois kilomètres seulement du magasin Kaufland Valea Cascadelor ouvert en 2013. La stratégie de regroupement territorial consiste en une implantation d’un grand nombre de points de vente sur un territoire restreint afin de limiter l’arrivée des enseignes concurrentes et d’optimiser ainsi la logistique et la distribution.

Le sud de la capitale intéresse aussi le groupe qui souhaite implanter un deuxième point de vente dans le quartier Berceni sur la rue Soseaua Oltenitei, sur l’espace de la plateforme industrielle Romprim. Il complète le point de vente existant déjà dans le quartier Mihai Bravu. En effet, une surface de 18 000 m² de la plateforme industrielle Romprim de 57 000 m² a été réservée pour cet hypermarché. Ce nouveau point de vente pose des problèmes de concurrence entre les acteurs déjà présents comme les deux hypermarchés Carrefour Vitantis et Grand Arena, et aussi l’hypermarché Cora du centre commercial Sun Plaza.
Seulement deux kilomètres vont les séparer, il y aura donc un phénomène de cannibalisation de leurs aires de chalandise.

Le groupe prévoit d’ouvrir à Bucarest d’autres magasins à la place de l’ancienne fabrique de bière Grivita, non loin de la gare ferroviaire Basarab et à l’extrémité ouest de la capitale sur le boulevard Bucurestii Noi, à la place de la fabrique de textiles Beta Impex.
Pour toutes ces nouvelles implantations de magasins, il est nécessaire de faire approuver un plan urbanistique zonal (PUZ) par le Conseil général de la ville de Bucarest.

Cette stratégie d’extension rapide de 10 magasins par an, avec un investissement d’environ 100 millions d’euros est soutenue par le groupe Kaufland qui s’est implanté sur le marché roumain sous la forme de la commandite simple. Le commanditaire (le groupe Schwarz) fournit au commandité (S.C. Kaufland Roumanie S.C.S) les fonds nécessaires pour l’exploitation de l’entreprise. On constate donc que la société mère apporte une participation pour créer du profit sans pour autant prendre des responsabilités sur le marché roumain via l’enseigne Kaufland Roumanie S.R.L., personne juridique de droit roumain.

En raison de son arrivée tardive sur le marché roumain, soumis à la concurrence, le groupe Schwarz mène une stratégie intensive d’ouverture de magasins pour créer un maillage dense.

C’est la preuve que ce marché qu’on croyait saturé peut encore accueillir des grandes surfaces.

En effet, comme la concurrence est devenue rude et qu’il n’est pas facile de gagner de nouvelles parts de marché, le groupe Schwarz publie peu d’informations sur le site de l’enseigne Kaufland. Cette stratégie de communication contraste avec celle de Metro cash&carry qui communique beaucoup sur son site internet, via les communiqués de presse.
Par exemple, les seules informations concernant le chiffre d’affaires du groupe Schwarz sont des données qu’il transmet annuellement au Ministère des finances, sans communiqué de presse et sans information sur les plans d’extension envisagés. Ainsi, sa stratégie d’extension ne peut pas être connue par avance.
De plus, le groupe se lance aussi dans la location immobilière au-delà de l’activité de distribution. Sur son site internet, le groupe propose aussi des activités de location pour les biens immobiliers qu’il détient dans ses galeries commerciales. Bien que la loi ait été restrictive quant à la propriété des biens immobiliers détenus par les étrangers devant se limiter au strict besoin de la société, l’adaptation aux normes européennes laisse le champ libre aux acteurs étrangers qui désormais peuvent devenir propriétaires de plusieurs immeubles.

Au-delà de la stratégie intensive d’ouverture des magasins qui permet d’accroître les ventes, le positionnement discount de l’enseigne a attiré en période de crise une grande partie de la population, sensible aux prix. Cette expansion a permis au groupe Schwarz de pratiquement doubler son chiffre d’affaires passant de 847 millions d’euros en 2009 à plus d’un milliard d’euros (1,631 milliards) en 2013, ce qui représente une croissance de 51,9 % par rapport à 2009.
Pour le groupe Schwarz, les ventes sont comparables à celles qu’il réalise en Tchéquie où il est présent depuis 1998. La Roumanie constitue donc un marché important pour ce groupe.

Toutefois cette croissance du groupe s’explique par son arrivée tardive et sa stratégie d’accroître le parc des magasins en pleine période de crise économique, caractérisée par une baisse des ventes de 5,7 % par m²/magasin et par une période de baisse de la consommation de 15 % à 20 %, selon les informations publiées par le journal Ziarul Financier. Le ralentissement de la consommation affecte dans une moindre mesure les nouveaux

hypermarchés Kaufland, par rapport à la baisse générale des ventes au m² dans la grande distribution allant pouvant atteindre 40 %.

Le groupe devient aussi un important créateur d'emplois, non seulement pour ses magasins mais également pour le parc industriel des villes de Ploiesti et Turda où il fabrique les produits du terroir. Selon le journal Ziarul Financier, le groupe occupe la troisième position au classement des employeurs privés, après la compagnie pétrolière Petrom et la société Dacia[91]. Bien que le nombre des emplois créés soit important, 12 589 personnes en 2013, il s'agit d'emplois de manipulateurs pour la mise en rayon ou de caissiers, avec des salaires de moins de 250 €, en-dessous de la moyenne nationale de 300 à 400 €. Ce sont des emplois peu qualifiés et par conséquent mal rémunérés.

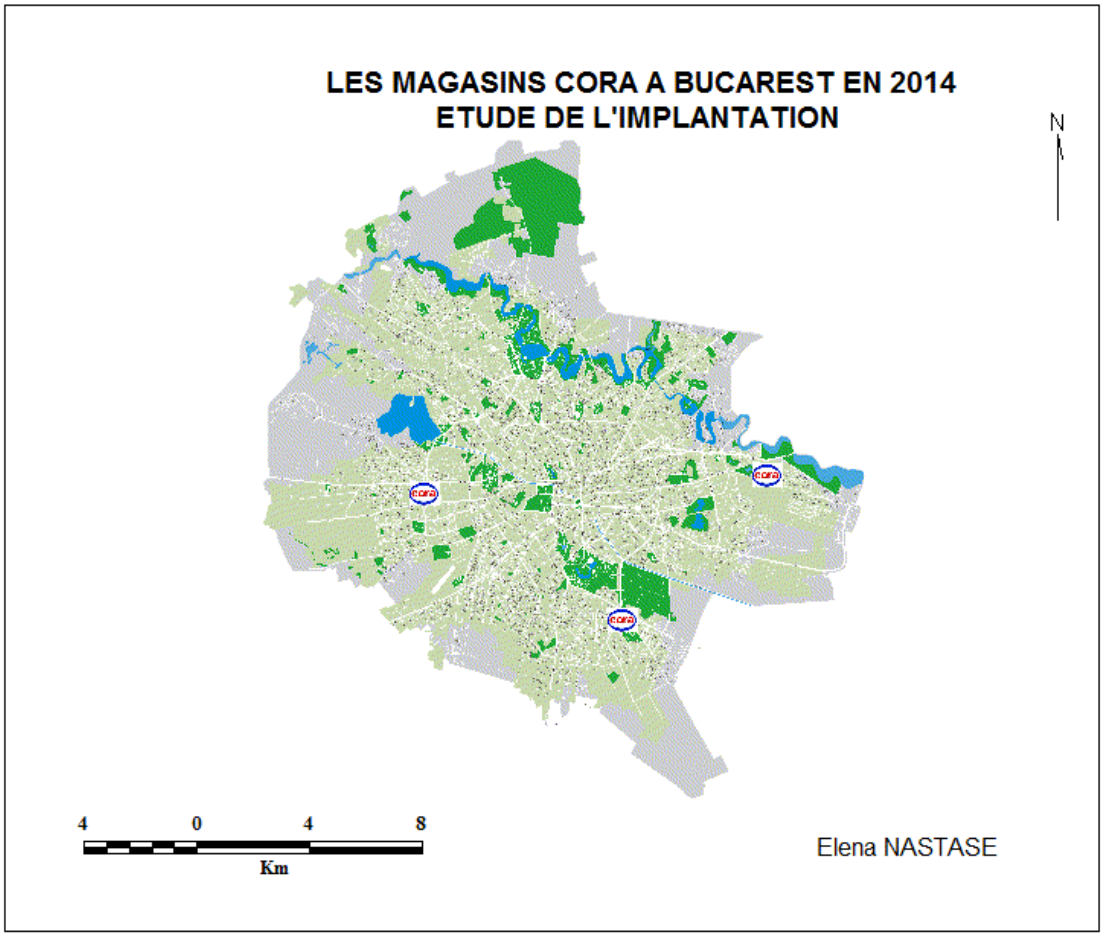
Après avoir analysé le groupe Schwarz, on peut constater que le groupe s'adapte à la crise économique. Sa stratégie est fondée non seulement sur la taille de ses magasins mais aussi sur le concept discount, orienté vers les prix. Cette politique permet au groupe Schwarz d'investir environ 10 000 euros lors de l'ouverture d'un point de vente d'une surface inférieure à 5 000 m², et de soutenir ainsi une dizaine d'ouvertures chaque année.

[91] Source Internet : http://www.zf.ro/zf-24/kaufland-si-a-dublat-afacerile-si-a-angajat-5-000-de-oameni-in-criza-cei-mai-multi-sunt-insa-casieri-platiti-cu-mai-putin-de-1-000-de-lei-12543829

VII. Le groupe Louis Delhaize

Le groupe Louis Delhaize est entré sur le marché roumain en 1999 quand il a introduit son concept discount via les magasins Profi. Le groupe est présent sur le segment du discount et celui des hypermarchés.

Figure nr. 9 : Les magasins Cora : étude de l'implantation à Bucarest



Source : observations sur le terrain, communications de l'enseigne ; Elena NASTASE, 2014

Dans la carte ci-dessus, nous avons géolocalisé les trois points de vente Cora présents à Bucarest, en 2014. On constate l'implantation de ces points de vente dans la partie sud moins aisée. Le groupe ne s'est pas installé au nord de la ville.

En octobre 2003, le groupe ouvre son premier hypermarché en Roumanie : Cora Bucarest Pantelimon. Ce point de vente, qui a nécessité un investissement de 50 millions d'euros,

dispose d'une superficie de 40 000 m², dont 16 000 m² de surface de vente. Il propose plus de 80 000 références, 80 caisses et 2 000 places de parking.
En septembre 2005, a lieu l'ouverture du deuxième hypermarché Cora à Bucarest : Cora Lujerului avec un investissement de 40 millions d'euros, une superficie de 14 000 m². Cet hypermarché propose plus de 100 000 références, 80 caisses, 2 000 places de parking sous-terrain et il compte 1 000 employés.

Pour les villes de province, la valeur de l'investissement et la taille des magasins diminuent. On peut mentionner l'ouverture d'un hypermarché Cora à Cluj, au cours du deuxième semestre 2006. Le groupe a réalisé un investissement de 25 millions d'euros. Cet hypermarché dispose d'une superficie de 9 000 m², de plus de 60 caisses et de 1 300 places de parking.

Le chiffre d'affaires réalisé par le groupe Louis Delhaize, en 2006, s'élève à 221 millions d'euros.

En avril 2008, les trois hypermarchés Cora ont une surface de vente de plus de 10 000 m². Le groupe détient aussi 27 magasins discount sous l'enseigne Profi. Avec une surface de 400 à 700 m², ces magasins sont implantés dans les villes de plus de 25 000 habitants et proposent 1 200 à 1 500 articles, principalement alimentaires.

1. La stratégie de l'implantation de l'enseigne Profi

Le groupe souhaite accroître le nombre de points de vente Profi en Roumanie. En 2007, la société a acquis les magasins Albinuta qui appartenaient auparavant au groupe lithuanien Maxima LT. Ces points de vente sont principalement implantés à Bucarest et vont faciliter l'entrée de Profi dans la capitale.

L'enseigne Profi a développé une marque propre : « Profi » et l'enseigne Cora propose des produits sous la marque propre « Winny ». De plus, Profi édite 2 fois par mois un magazine qui est distribué en 25 000 exemplaires.
En 2006, Cora a lancé sa carte de fidélité Hipercard. La carte est délivrée gratuitement et peut être utilisée dans tous les points de vente Cora du pays. L'enseigne Cora propose la livraison

gratuite des produits électroménagers à Bucarest et dans le département Ilfov, elle accorde le crédit à la consommation.

En 2008, Profi souhaite étendre son réseau logistique en construisant un entrepôt à Cluj-Napoca pour faciliter les relations avec ses points de vente de Transylvanie.
La centrale d'achats Provera est chargée des achats et de la distribution des produits alimentaires et des produits du terroir pour les points de vente Profi et Cora en Roumanie. En effet, 90% des produits proposés par les magasins Profi sont fabriqués en Roumanie. PROFI dispose d'un entrepôt de stockage à l'ouest du pays, à Arad, qui dispose de 1 321 m² pour les produits de longue conservation et 216 m² pour les produits frais.

Le groupe Louis Delhaize choisit une implantation à l'ouest de la Roumanie dans la ville de Timisoara où se trouve son siège administratif. Il y crée la société Profi Rom Food. C'est uniquement dans le secteur de l'hypermarché qu'il va faire son entrée à Bucarest.
Ce choix d'implantation s'explique par l'insuffisance des infrastructures roumaines. La grande distribution nécessite des moyens de transport développés pour assurer l'approvisionnnement des magasins.
Dès 2007, quand le parc de magasins s'agrandit, le groupe Louis Delhaize commence à consolider sa présence sur le marché roumain en détenant 37 points de vente. C'est une première étape dans le processus d'expansion que le groupe va poursuivre avec les 27 magasins discount ouverts en Transylvanie et dans la région du Banat, au sud-ouest du pays.
Le plan pays concerne une expansion éparpillée dans les autres régions historiques pour réaliser une couverture optimale. Il a pour objectif de parvenir à 37 magasins, soit dix points de vente supplémentaires jusqu'à la fin de l'année 2007 par une politique d'expansion rapide.

En outre, le groupe Louis Delhaize est passé au rachat de l'enseigne Albinuta. Au cours de l'été 2007, par l'intermédiaire de son enseigne discount Profi, le groupe a acheté les points de vente Albinuta afin de faciliter son entrée dans la capitale, par une transaction de 8 millions d'euros (25,2 millions lei). Avec un nombre de 36 points de vente en avril 2008 (soit 27 magasins Profi auxquels on ajoute les 9 points de vente Albinuta), le groupe arrive à poursuivre son objectif.

Ce premier rachat détermine le groupe à renforcer sa présence. En 2008, le groupe prévoit d'investir 8 millions d'euros dans la construction « ex nihilo » de 8 nouveaux points de vente

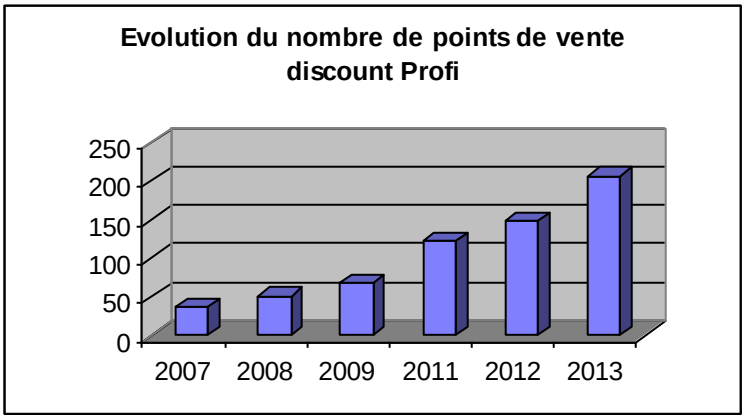
Profi. Bucarest constitue un lieu privilégié car le groupe ouvre lui-même son premier magasin dans un espace loué de 536 m² avec un investissement réduit à 500 000 euros.
Le groupe a fait le choix de poursuivre l'expansion de ses magasins afin de gagner des parts de marché et d'optimiser sa présence sur le territoire. Ce choix a déterminé le retard d'une année dans le processus consistant à inclure les 9 points de vente Albinuta sous l'enseigne Profi, magasins rachetés pendant l'été 2007. Le groupe atteint et dépasse son objectif initial d'ouvrir 8 nouveaux points de vente en 2008, avec au total 51 magasins au lieu des 44 prévus. Avec des surfaces de 740 m², dont 425 m² de surface effective de vente, l'enseigne Profi offre une palette de 3 500 articles.

Fin 2009, un changement majeur intervient quant au propriétaire des magasins discount Profi. Ces derniers ont été rachetés intégralement par le fonds polonais d'investissement Polish Entreprise Fund VI géré par Entreprise Investors. Tous les 67 magasins du groupe Louis Delhaize entrent dans la propriété du fonds d'investissement polonais Entreprise Investors. Finalisée en mars 2010, cette acquisition a permis au fonds d'investissement de garder le nom de l'enseigne « Profi », pour que les magasins puissent jouir de la réputation de la marque introduite par le groupe Delhaize en Roumanie. Après cette transaction, les magasins Profi en Roumanie ne vont plus faire partie de la chaîne de magasins Profi présents en Bulgarie, pays voisin. Ces derniers resteront la propriété du groupe Louis Delhaize, comme les magasins de Belgique.

Il s'agit du début d'une nouvelle étape d'expansion explosive du réseau des magasins discount Profi en Roumanie. C'est le plan pays le plus agressif mis en place par les acteurs de la distribution moderne qui porte le parc de magasins à 207 points de vente à la fin de l'année 2013. Ainsi, le parc de magasins s'enrichit avec 150 nouveaux magasins sur une période de 4 ans allant de 2009 à 2013, avec en moyenne 35 ouvertures annuelles.
En effet, la force financière du fonds polonais private equity permet de soutenir tous ces investissements et le plan pays qui prévoit une expansion rapide. Celle-ci se concrétise par l'augmentation du chiffre d'affaires de la société Profi Rom Food SRL à partir de l'année 2010. Selon les informations publiées par le Ministère des finances, le chiffre d'affaires a plus que doublé pendant quatre ans, passant de 616 millions lei en 2010 à 1,456 milliards lei en 2013.

Le graphique suivant montre l'augmentation du nombre des points de vente de l'enseigne Profi qui a connu un essor considérable de 2007 à 2013.

Graphique nr. 22 : L'enseigne Profi. L'évolution du nombre de points de vente



Source : site internet de l'enseigne Profi ; Elena NASTASE, 2014

Selon les informations publiées sur le site internet de l'enseigne Profi, en 2011, 26 magasins ont été ouverts. C'est la plus forte expansion du parc de magasins. En 2012, le réseau arrive à 149 points de vente. Toutefois, le boom des implantations est réalisé en 2013. Cette année-là, le nombre des magasins augmente de 30 %, avec 63 ouvertures, le cap de 200 points de vente est dépassé. En 2014, l'objectif d'expansion est maintenu. En effet, le propriétaire de l'enseigne Profi souhaite inclure 300 unités dans son réseau de magasins.

Cette expansion se réalise soit par de nouvelles ouvertures, soit par le rachat des enseignes concurrentes qui sont des réseaux de magasins mis en place par des commerçants roumains. Ainsi, en 2011, le groupe rachète les 6 points de vente Crina, ouverts par deux associés roumains via la société SC. Alimrom Trading SRL. Créée en 1999, cette dernière dispose de 150 employés qui seront repris par l'enseigne discount Profi. Au-delà des magasins, le groupe conserve le personnel qui a déjà acquis une expérience professionnelle.

Cette extension agressive explique que les magasins discount Profi bénéficient d'un réseau optimal couvrant tout le pays. De plus, Profi devient un important créateur d'emplois, 5 500 postes de travail sont créés.

Pawel MUSIAL, directeur général de Profi considère que l'équipe de 5 500 employés est l'une des clés du succès du groupe. Mais l'extension rapide pose des difficultés quant au choix des managers des points de vente. Le succès de chaque magasin dépend des capacités et de la motivation du manager.

Quant aux membres de son équipe, il considère que : « Même si la plupart sont de bons travailleurs, ce sont des Roumains qui ne sont pas motivatvés. Nous n'avons pas suffisamment de personnes pour leur confier certains aspects du business. Je souhaiterais que celui à qui je donnerai la direction du groupe soit un Roumain »[92].

S'agissant de la politique de communication, qui vise à réaliser la publicité de la marque Profi, deux initiatives se remarquent parmi les actions du groupe. Il s'agit de la maquette en glace d'un point de vente, Profi Ice Store, exposée au marché de Noël en 2013. Ce magasin avait été exposé au centre de la capitale, Place George Enescu.
Ensuite entre 2011 et 2013, en tant que partenaire du Ministère de l'éducation nationale, la direction de l'enseigne a mis en place la campagne « Profi te premiaza » (Profi te récompense), afin de fournir des ordinateurs à 400 écoles et des vidéoprojecteurs à 226 autres établissements scolaires.
Cette stratégie qui a pour cible les élèves est révélatrice de l'état d'esprit du groupe dont l'objectif est de s'imposer auprès des plus jeunes. Cette influence des groupes de la grande distribution est cautionnée par le Ministère de l'Education.

Chaque jour, environ 200 millions de clients franchissent les portes des magasins discount Profi qui attirent leur clientèle par une gamme élargie de produits de marque, sans une prédominance des marques de distributeurs, à l'heure actuelle. Le groupe se distingue par des promotions attractives et surtout par la proximité car les magasins sont implantés dans les zones habitées.

En effet, le design intérieur des magasins et les services proposés rapprochent les magasins discount Profi des autres concepts de la grande distribution, c'est-à-dire des supermarchés et des hypermarchés. Dans un environnement économique compétitif, on passe donc à un format de vente plus évolué qui transgresse les frontières traditionnelles entre les différents types de magasins.

Les magasins ouverts sous l'enseigne Profi offrent en moyenne 5 000 articles, dont 80 % sont de fabrication roumaine. Le groupe commence à introduire sa marque propre qui représente

[92] Source Internet, journal en ligne Wall-street : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/154261/seful-profi-nicio-competitie-nu-ma-sperie-mai-mult-decat-oamenii-care-vand-pe-caiet-sau-fara-factura.html

20 % de son assortiment, en 2013. Grâce au soutien financier apporté par le fond polonais d'investissement, la direction d'origine polonaise souhaite lancer des produits polonais sur le marché roumain et maintenir des prix bas. L'enseigne cherche ainsi à se différencier de la concurrence et crée un bureau Profi à Cracovie, en Pologne, en 2012.

Entreprise Investors, qui représente le fond polonais d'investissement en Roumanie, a réalisé jusqu'à présent des investissements d'environ 200 millions d'euros non seulement dans le commerce de détail mais aussi dans les matériaux de construction avec la société Macon Deva et dans la gestion des ressources humaines avec la société Smartree.

En août 2013, avec le magasin de Timisoara, le nouveau propriétaire commence un vaste programme de réaménagement de l'intérieur. Il remplace l'aspect « discount » de la présentation des rayons et des articles par un aspect plus travaillé qui se rapproche de celui des supermarchés. Cette modernisation du concept de magasin est confirmée par le lancement d'un projet pilote qui vise à inclure les magasins discount dans les centres commerciaux de type mall. Cette implantation au rez-de-chaussée des centres commerciaux peut s'avérer rentable non seulement pour l'enseigne Profi mais aussi pour le centres commerciaux eux-mêmes, en raison des espaces disponibles dans les centres commerciaux.
Un objectif plus ambitieux est d'intégrer les magasins discount Profi au sein de la zone de restauration, « court food », de chaque centre commercial. En réalité, le groupe vise surtout à renforcer la présence de l'enseigne Profi dans les grandes villes, à des endroits privilégiés et aussi à augmenter la surface de vente et l'assortiment de produits. Ce nouveau concept permet à l'enseigne d'économiser les frais liés à la construction de nouveaux magasins, d'orienter l'investissement pour l'amélioration de la qualité de l'intérieur du magasin et de se concentrer ainsi sur le design moderne de la vitrine du magasin.
En mars 2013, un premier exemple de ce type de magasin City Mall a été ouvert dans la ville d'Oradea, à l'ouest de la Roumanie, avec une surface de 790 m².

Selon Pawel MUSIAL, directeur général Profi, les centres commerciaux de type mall constituent un nouveau relais de croissance pour l'enseigne. Il affirme dans la presse roumaine « Jurnalul National » : « Nous cherchons en permanence de nouveaux formats de

magasins qui s'adaptent à la demande de la clientèle […] Nous nous attendons dans le futur proche à l'apparition de nombreux magasins de ce type dans les malls »[93].

2. Le fonds d'investissement Entreprise Investors, proprietaire de l'enseigne Profi

Des idées novatrices caractérisent la stratégie du fonds d'investissement polonais concernant l'enseigne de magasins discount Profi sur le secteur de la distribution de détail. Par son plan pays, le fond d'investissement cherche à gagner du terrain, il met donc en place une stratégie d'expansion agressive. De plus, il fait bouger les frontières entre les différents types de formats des magasins.

Dans un premier temps, l'expansion du groupe Profi est basée sur des ouvertures de magasins « ex nihilo » et sur une stratégie de rachat des magasins déjà existants. On peut citer comme exemple le rachat, en 2007, de 9 magasins Albitnuta, par le groupe belge Louis Delhaize ancien propriétaire de la chaîne des magasins. En 2013, s'ajoutent les deux acquisitions de magasins SC A1 et Alimrom.

Ensuite, comme la plupart des groupes de distribution, l'enseigne Profi va aussi lier des partenariats avec les petits commerçants indépendants et se lancer sur le format de proximité grâce à l'enseigne Profi City. Mais au-delà de suivre les tendances, le fonds d'investissement se positionne aussi comme initiateur d'un nouveau format en bougeant les frontières entre les magasins de type discount et les supermarchés. Cette évolution du format discount vers un format plus évolué se réalise par plusieurs moyens : une implantation au sein des centres commerciaux de type mall, un travail sur le merchandising et sur l'aspect du magasin, surtout celui de la vitrine pour s'adapter aux exigences des centres commerciaux. La vitrine en verre des magasins permet une meilleure visibilité et attire davantage la clientèle.

Comme l'affirme Pawel MUSIAL dans le journal en ligne « Economica » : « En retail, il n'existe pas de vérité absolue quant à la forme idéale du magasin et de l'offre. Il est donc nécessire de chercher de nouvelles modalités qui seront ensuite adaptées aux attentes des clients. Pour cela, nous avons eu l'idée d'entrer dans les malls, dans le but de comprendre ce que ce type de consommateur attend de nous et afin de nous adapter aux villes de taille

[93] Source Internet : http://www.zf.ro/companii/un-nou-tip-de-magazin-profi-vine-cu-un-format-de-magazin-pentru-mall-uri-10762127

moyenne. [Profi] Mall est un projet pilote […] nous avons la conviction que le format que nous proposons s'adapte à cette forme de commerce ».

Enfin, l'enseigne s'est implantée aussi en milieu rural, à partir de 2014, avec l'enseigne Loco, suivant le modèle implanté en Pologne qui bénéficie d'un grand succès. Cette installation en milieu rural se réalise avec des magasins de petites dimensions contribuant à améliorer la desserte commerciale des campagnes. Le principal changement dans l'assortiment consiste à introduire une palette de produits qui n'est pas basée sur des produits frais, mais au contraire sur des produis adaptés aux besoins de la population rurale.
En même temps, le rapprochement du milieu rural, où vit la moitié de la population roumaine, signifie aussi la possibilité d'un partenariat avec les petits producteurs locaux de fruits et légumes. Selon le site internet de l'enseigne Profi, afin d'approvisionner les magasins en produits frais demandés par les clients, l'enseigne cherche à soutenir la production agricole locale grâce à des accords avec les producteurs de fruits et légumes.

En 2012, la compagnie Profi Rom Food a enregistré un chiffre d'affaires de 1,155 milliards lei (soit 2,9 millions d'euros) en croissance par rapport aux 934 millions lei en 2011.

S'agissant du milieu urbain, en février 2013, un nouveau format de proximité voit le jour, avec l'enseigne Profi City, sur le segment de « convenience store ». Ce format prend la place des anciens espaces commerciaux détenus antérieurement par des commerçants indépendants, situés au rez-de-chaussée des immeubles d'habitation, desservant de petites aires de chalandise.
En même temps, des magasins temporaires, facilement constructibles font leur apparition dans le parc des magasins et peuvent être placés dans des zones difficilement accessibles. Ce nouveau concept de magasins de proximité et de petites dimensions, Profi City, est introduit d'abord dans la ville de Timisoara, où le concept de magasins discount Profi avait été implanté par le groupe Louis Delhaize en 2001. D'autres magasins Profi City sont ouverts dès le mois de mars 2013 dans la grande ville de Cluj-Napoca, administrés par les commerçants indépendants devenus partenaires. La signature de ce partenariat contribue à la création de nouveaux emplois car en moyenne douze employés gèrent un magasin de proximité ayant une gamme restreinte de produits. Les points de vente de proximité Profi City ont des surfaces allant de 180 m² à 300 m² en fonction des possibilités des anciens commerçants indépendants.

En août 2014, l'enseigne Profi constitue la deuxième chaîne de magasins de commerce moderne avec 242 points de vente, incluant des magasins de type discount et de proximité implantés dans 40 départements du pays et 118 localités urbaines et rurales. De cette manière, l'enseigne Profi, détenue par le fonds d'investissement Entreprise Investors, est devenue la deuxième chaîne de distribution en Roumanie, après l'enseigne de supermarchés Mega Image, d'après le nombre des points de vente. Par exemple, dans le seul département de Brasov le groupe Profi détient 10 points de vente en 2014.

Les nouvelles technologies permettent désormais la mise en place de magasins standards dans des endroits peu accessibles en raison des exigences imposées par le commerce moderne. Ainsi, en 2014, selon le communiqué de presse publié sur le site internet de l'enseigne Profi, le directeur général Pawel MUSIAL affirme : « Cette technologie nous permet non seulement de construire des magasins presque partout, mais aussi de les agrandir ou de les diminuer en fonction de nos besoins, dans un temps très court »[94].
Face à cette nouvelle réalité, nous pouvons conclure que ces magasins ont pour ancêtres les anciens kiosques qui ont eu le rôle d'accompagner les transformations du paysage commercial avec la généralisation du commerce privé dans les années 1990. On peut toujours rencontrer dans le paysage commercial de Bucarest, les anciens kiosques groupés autour des marchés agro-alimenataires. En juin 2014, c'est justement un tel type d'emplacement qui a été choisi pour l'ouverture du premier point de vente de cette sorte, sur la place d'un ancien marché agro-alimenataire de quartier dans la ville de Sighisoara, en plein cœur de la Transylvanie. Le point de vente dispose d'une surface totale de 327 m² avec 200 m² de surface de vente.

Le groupe Profi souhaite poursuivre dans cette voie pour réaliser des économies de temps et d'argent car en juillet 2014 un autre magasin de ce type est ouvert avec de plus grandes dimensions. Pendant un mois, 549 m² ont été bâtis, avec 400 m² consacrés à la vente.

Cette nouveauté dans le commerce moderne dans le sud-est de l'Europe permet au groupe Profi de diminuer les coûts relatifs à la construction des magasins et surtout de permettre une expansion rapide du parc des points de vente.

---

[94] Source Internet :
http://www.profi.ro/companie/comunicate_de_presa/primul_magazin_modular_din_sud_estul_europei.html

Ces « magasins-kiosques » répondent à certaines exigences urbanistiques, avec des vitrines en verre et peuvent être installés en face des immeubles d'habitation. Ces magasins peuvent être construits « ex nihilo », rapidement en deux voire quatre semaines, sans un investissement important, sur des terrains loués. Le groupe bénéficie d'une grande flexibilité quant aux ouvertures, aux emplacements, aux agrandissements. Il peut même supprimer les magasins s'ils ne sont pas rentables.

Avec l'apparition des sociétés de construction qui vont commercialiser ce type de magasins, le concept peut s'imposer dans le paysage commercial et peut être repris par d'autres enseignes.

Avec quatre concepts de magasins : discount Profi, Profi City, Profi Mall et Profi Loco, le groupe Profi Rom Food a réussi à mettre en place une couverture qui couvre l'intégralité du territoire, soit 39 départements sur un total de 43 départements.

En septembre 2013, le directeur général de Profi s'exprime lors d'une interview dans la presse roumaine concernant la poursuite des ouvertures : « Nous croyons que si nous n'ouvrons pas cette année des magasins dans certaines zones, notre place sera prise l'année prochaine par Mega Image ou Penny »[95].

Après avoir analysé l'implantation de l'enseigne Profi et après avoir lu l'article publié dans le numéro 2121 de la revue LSA, nous pouvons constater que cette stratégie menée depuis 2010 par le fonds d'investissement polonais Entreprise Investors, est identique à celle réalisée en Pologne par son enseigne Biedronka qui dispose d'un monopole grâce à son réseau de magasins.

Pawel MUSIAL décrit le marché roumain de la distribution évalué à 7 ou 8 milliards d'euros comme étant devenu difficile en raison non seulement de la concurrence mais aussi de la baisse des ventes. La Roumanie enregistre la troisième plus grande baisse des ventes de l'Union Européenne, soit 3,1 %, après l'Espagne et la Slovénie. Ainsi, la baisse du pouvoir d'achat et la forte concurrence expliquent que chaque année deviendra de plus en plus difficile[96].

---

[95] Source internet, journal en ligne Wall-street : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/154261/seful-profi-nicio-competitie-nu-ma-sperie-mai-mult-decat-oamenii-care-vand-pe-caiet-sau-fara-factura.html

[96] Source internet, journal en ligne Wall-street : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/154261/seful-profi-nicio-competitie-nu-ma-sperie-mai-mult-decat-oamenii-care-vand-pe-caiet-sau-fara-factura.html

VIII. La Fourmi et Mega Image : premières formes de commerce moderne

Les transformations brusques de l'activité commerciale avec un passage à la distribution moderne se sont déroulées pendant le dernier quart de siècle et ont suivi une dynamique considérable les 18 dernières années.

A la chute du régime communiste de CEAUSESCU, le commerce était réalisé par des magasins étatisés qui couvraient le territoire de la capitale avec des points de vente de proximité : des marchés agro-alimenataires, des magasins de fruits et légumes, nommés « aprozars », des magasins de viande, de produits laitiers, tous très irrégulièrement approvisionnés, voire la plupart du temps laissés vides. Il n'existait pas une chaîne commerciale d'Etat.

Pendant la première décennie qui a suivi la chute du régime, le pays s'est ouvert aux investissements étrangers, dès 1992, des chaînes de supermarchés de proximité ont pris naissance et ont permis de rattraper le retard en ce qui concerne la distribution. En fonction de la date d'ouverture de ces nouveaux groupes de distribution, on va constater leur renforcement ou leur rachat ultérieur voire leur disparition.

La distribution moderne ou la grande surface est apparue en France il y a cinquante ans, en 1963, bien après la deuxième guerre mondiale. En Roumanie, le régime communiste avait isolé le pays et donc bloqué le développement de son commerce selon le modèle occidental. Les premières formes du commerce moderne sont apparues à Bucarest, en 1992, avec la chaîne des supermarchés La Fourmi qui avait un actionnaire d'origine libanais.

Ce n'est qu'en 1992 avec l'ouverture des supermarchés « de luxe », La Fourmi, que les Roumains ont connu les plaisirs d'un commerce moderne. En 1994 a eu lieu l'ouverture des supermarchés Mega Image du groupe belge Delhaize, suivie en 1996 par l'ouverture des magasins Metro cash&carry[97].

[97] Le groupe Metro Cash&Carry s'est implanté la même année en Ukraine

1. Les supermarchés La Fourmi

Juste après la Révolution, la société La Fourmi S.A. a été enregistrée auprès de l'Office du Commerce en 1992, en tant que PME indépendante, gérée par des investisseurs libanais. Selon Ubifrance, la société travaille en s'approvisionnant chez les grossistes ou les distributeurs basés à Bucarest et elle recourt pour 25 % à des importations en provenance de Belgique grâce à son bureau de consolidation situé à Bruxelles. Les magasins sont livrés par les différents distributeurs.

Après 16 ans d'existence, la société détient 14 magasins, dont 13 à Bucarest et 1 dans la ville de Pipera. Chaque magasin a en moyenne une surface de vente de 750 m². Les magasins ont une capacité de stockage de 1 500 m² dans des dépôts et 170 m² dans les chambres froides. Pour 2007, la société annonçait une dizaine d'ouvertures à Bucarest ainsi qu'en province, mais ces plans d'extension du parc des magasins sont interrompus par la crise économique.

La société des supermarchés La Fourmi S.A commence à se développer à l'aide des sociétés en franchise afin de s'assurer un développement rapide et faire face à la nouvelle concurrence, notamment l'arrivée de Carrefour en 2001.

Selon le rapport réalisé par le Conseil de la concurrence, en novembre 2005, lors du rachat par le fonds d'investissement Black Sea Fund L.P, la société La Fourmi avait signé des contrats de franchise pour une période de 5 ans, avec 2 sociétés roumaines de commerce de détail. Tout d'abord, un accord a été conclu avec la société SC Gastro International SRL, ouverte à Bucarest en 1993, selon le code attribué par le Registre du Commerce. Cette société est devenue franchisée de La Fourmi à partir de 2001.
Ensuite, en 2003, c'est une deuxième société, SC Rafo Com Construct SRL, ouverte en 1994, qui signe un contrat de franchise avec La Fourmi.
Avec ces deux sociétés, le groupe La Fourmi est racheté à 80 % par le fonds d'investissement de type holding Black Sea Fund via la compagnie Nalani Ventures Limited qui a le siège social à Chypre. Les 20 % des actions restantes sont détenus par les investisseurs privés[98]. En réalité, le fonds d'investissement est administré par Global Finance International Limited qui

[98] Selon le rapport pdf du Conseil de la concurrence, décision nr. 170 de 09.11.2005, il s'agit de : Mr. Elie Karam, Mr. Charles Toufic Maaluf, Mme. Cora de Pauw, Mr. Riad Ibrahim Hijal, Mr. Abdallah Hussein Al Khatib et Mme. Jana Al Khatib

a son siège à Athènes et qui est représenté à Bucarest par une filiale. La compagnie grecque est spécialisée dans les services de consultance et de financement des compagnies en vue de leur développement. Elle effectue aussi des acquisitions, des rachats ou des placements privés.

En 2005, le groupe La Fourmi détenait un parc de 11 supermarchés à Bucarest. Après ce rachat par le fonds d'investissement, une troisième compagnie va être franchisée par le groupe, il s'agit de la société S.C. Rovas 2001 Prodimpex S.R.L., créée en 2001. Ultérieurement, une quatrième société, S.C.Universal MVM Comexim S.R.L., créée en 1992 en même temps que la société mère La Fourmi, entre dans la franchise. La société Universal est contrôlée par La Fourmi, mais elle joue le rôle de société immobilière qui loue des espaces pour la société franchisée Rovas.

Grâce à cette aide immobilière, la franchise La Fourmi-Rovas administrait 3 magasins pour l'enseigne La Fourmi à Bucarest, tandis qu'un seul magasin était administré par chacune des deux autres sociétés franchisées. Ces quatre sociétés contrôlées par La Fourmi ont joué un rôle d'aide à l'expansion sur le marché bucarestois.

Malgré ce rachat, en 2005, par un fonds d'investissement, détenu par une société dont l'activité principale est d'accorder du crédit aux sociétés en développement, le groupe n'a pas pu se développer davantage. La Fourmi ouvre seulement 3 autres magasins jusqu'en 2008, l'enseigne est alors rachetée par le groupe belge Delhaize et rebaptisée Mega Image. En novembre 2007, le groupe annonçait dans la presse la poursuite de son expansion avec 4 nouveaux points de vente et un investissement de 1,2 millions d'euros. Cité par Mediafax, le directeur général de la compagnie, Patrick KONIGHT, s'exprimait ainsi : « Pour l'année prochaine, nous avons planifié l'ouverture de 4 magasins dans la capitale ». Ces plans ne seront jamais réalisés par l'enseigne La Fourmi.

En effet, en 2006, la compagnie avait enregistré des pertes de plus de 2 millions d'euros de son chiffre d'affaires, pertes qui se poursuivent en 2007. Pour faire face au renforcement de la concurrence, le groupe envisage de réhabiliter son parc de 14 magasins afin d'optimiser son réseau et décide d'investir 4 millions d'euros dans les travaux de réaménagement. De plus, la compagnie compte investir même dans une plateforme logistique. Le directeur général affirme : « Nous souhaitons réaliser un investissement important en 2009 ou 2010 pour un centre logistique moderne, afin de soutenir l'activité des magasins ». Mais tous ces projets seront interrompus par le rachat de la société La Fourmi par le groupe Delhaize.

Lors de la reprise de la société La Fourmi, en mars 2008, dans le rapport réalisé par le Conseil de la concurrence concernant cette opération de concentration économique, il apparaît que cette reprise concerne non seulement la société La Fourmi mais aussi les 4 sociétés contrôlées par celle-ci. Ainsi, les sociétés « Rafo, Gastro et Rovas gèrent des magasins La Fourmi sur la base des contrats de franchise établis avec l'enseigne La Fourmi ».

Selon le rapport publié par le Conseil de la concurrence, les vendeurs de la société La Fourmi sont Nalani Ventures Limited, en tant que fonds d'investissement et monsieur Charles Toufic Maalouf, en tant qu'investisseur privé.

2. Les supermarchés Mega Image

Dans le cadre du développement européen, l'Europe de l'Est constitue un terrain privilégié d'implantation pour le groupe belge Delhaize.

A l'exemple des autres groupes intéressés par le marché de l'Europe de l'Est à partir de 1989, le groupe Delhaize a procédé à une approche régionale dans cette partie de l'Europe et dans les Balkans. Ainsi, dès 1989, le groupe fait son entrée en Tchécoslovaquie. Par la suite, la Tchéquie bénéficie d'un développement plus rapide car le groupe arrive à détenir 99 magasins à la fin de l'année 1999 et seulement 14 en Slovaquie, selon les données Ubifrance. Parce qu'il n'obtient pas une part de marché suffisante, le groupe décide de revendre son implantation au groupe allemand Rewe (Marc BENOUN, Blaise DURAND-REVILLE, 2012 :113).

A partir de 1992, fort d'une expérience de plus de 125 ans en Europe et aux Etats-Unis, le groupe Delhaize s'oriente aussi vers le sud-est de l'Europe. En effet, grâce à une expérience dans le commerce de détail, le groupe détient 1021 magasins aux Etats-Unis et 410 magasins en Belgique.

S'agissant des Balkans, le groupe Delhaize s'est implanté en 1992, en Grèce, grâce à un accord de partenariat avec le groupe autochtone Alpha-Beta, qui détient 14 magasins dont le groupe Delhaize a pris le contrôle intégral en 2001. Il s'est ensuite implanté en Bulgarie,

Bosnie-Herzégovine, Serbie, Albanie et Monténégro (Marc BENOUN, Blaise DURAND-REVILLE, 2012 :129).

Deux ans plus tard, en 1994[99], la société S.C. Mega Image S.R.L. est créée par le groupe belge Delhaize le Lion qui s'implante ainsi en Roumanie pour compléter sa présence dans la région.
Le 1er mai 1995, le groupe ouvre le premier magasin Mega Image dont il détient 51% des actions. Les actionnaires grecs en détiennent 49 %. Ultérieurement, le groupe Delhaize acquiert 70 % des actions pour devenir actionnaire majoritaire en 2004.
A partir de l'année 2000, le groupe crée aussi la filière immobilière, SC Mega Doi S.R.L. Enregistrée auprès du Registre du Commerce, la société exerce le commerce de détail dans des magasins non spécialisés (la division CAEN 521) à titre d'activité principale, mais en réalité son objectif est d'acquérir des espaces commerciaux qui ensuite seront loués par la société Mega Image.

Cette présence du groupe Delhaize parmi les acteurs pionniers du commerce moderne et aussi son positionnement sur le secteur des supermarchés lui a permis une extension rapide pour devenir l'une des plus grandes chaînes de supermarchés à Bucarest. Après avoir pris, en 2001, le contrôle intégral d'Alpha-Beta, le deuxième groupe grec de distribution, le groupe Delhaize procède de la même manière sur le marché roumain en 2004. Cette démarche témoigne de la volonté d'investir sur le marché roumain après dix ans de présence.

Selon les données publiées en 2007 par Ubifrance, en 2005, la société Mega Image possédait 20 magasins à Bucarest avec une surface comprise entre 900 et 1 600 m². Tous ces magasins sont approvisionnés directement par les fournisseurs. Les négociations avec les fournisseurs sont centralisées car le groupe n'a pas investi dans la construction d'une centrale d'achat.
En 2005, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 54 millions d'euros.

Les années de crise économique ont entraîné des rachats sur le marché roumain. Un premier exemple concerne les supermarchés. Ainsi, en mars 2008, le groupe belge Delhaize le Lion (Delhaize « The Lion » Netherland B.V.) avec son enseigne Mega Image cherche à se

[99] Selon les informations contenues dans le numéro unique d'enregistrement de la société Mega Image attribué par le Registre du Commerce : J40/27872/1994

rapprocher davantage du marché bucarestois et acquiert le réseau des magasins La Fourmi, première chaîne de supermarchés ouverte à Bucarest depuis 16 ans. L'acquisition des 14 supermarchés La Fourmi s'est réalisée moyennant la somme de 18,6 millions d'euros alors que ces 14 points de vente avaient réalisé un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros en 2008. Ce rachat a été possible car le groupe La Fourmi avait eu comme actionnaire majoritaire (80 à 90 % des actions) un fonds privé d'investissements grecs, le reste étant détenu par des investisseurs privés.

Après le rachat de la société La Fourmi en 2008, on constate un renforcement de la direction régionale du groupe Delhaize. En effet, en août 2008, le directeur général de Mega Image, John KYRITSIS prend la direction du groupe Delhaize en Indonésie (Lion Super Indo) et la nouvelle direction est assurée par le ressortissant français Xavier PIESVAUX, ancien directeur opérationnel de Mega Image. Il sera subordonné directement au directeur général d'Alpha-Beta Vassilopolus Grèce, Konstantin MACHERAS.

L'acquisition de la société La Fourmi par le groupe Delhaize le Lion sur le marché roumain est destinée à renforcer la présence du groupe alors qu'une année plus tôt, en octobre 2007, il annonçait, dans la presse roumaine, sa sortie du marché. En 2007, le réseau des points de vente Mega Image comptait 22 magasins, dont 19 à Bucarest, 2 à Constanta, au bord de la mer Noire et un dans la ville de Ploiesti, au nord ouest de Bucarest. Delhaize Group envisageait de vendre sa chaîne en Roumanie ainsi qu'en Indonésie pour concentrer son activité sur le marché des Etats-Unis, de Belgique et de Grèce.

Peut-on parler d'une fausse rumeur pour déstabiliser la concurrence ?

En effet, en mars 2008, lors du rachat de La Fourmi, le directeur général de Mega Image, John KYRITSIS annonçait : « cette transaction s'inscrit parfaitement dans la stratégie de croissance de Mega Image grâce à l'acquisition des magasins très bien placés. […] Nous nous attendons aussi à des opportunités majeures suite aux ventes et aux synergies résultant de cette acquisition »[100].

[100] Source Internet : article du journal en ligne Ziare.com: « Mega Image preia La Fourmi », lundi 31 mars 2008

2.1. L'historique de l'enseigne Mega Image à Bucarest

Plusieurs étapes de développement sont mises en évidence, selon les informations publiées par le site internet du groupe, www.mega-image.ro.

Le développement de l'enseigne Mega Image commence en mai 1995, quand des investisseurs privés grecs ouvrent le premier supermarché Mega Image Lizeanu à Bucarest, sur un important boulevard, Stefan cel Mare, dans le secteur 2 de la capitale.
Pendant les cinq premières années (de 1995 à 1999), le rythme d'ouverture des magasins est ralenti : deux points de vente par an. En 1999, on compte huit supermarchés.

Pendant cette période, le marché est dominé uniquement par les petits commerçants, sans être concurrencé par les acteurs et groupes étrangers. Le commerce moderne vient tout juste de démarrer en Roumanie avec la chaîne libanaise des supermarchés La Fourmi, ouverts en 1992, et le groupe allemand Metro Cash&Carry à partir de 1996. Dans ce marché, seul le groupe La Fourmi avec ses supermarchés de proximité concurrençait les supermarchés Mega Image.
On constate une entrée du commerce moderne sur le marché bucarestois, via la petite surface de proximité avec les supermarchés Mega Image situés en centre-ville. Il s'agit d'une stratégie mieux adaptée à la réalité du terrain, à la situation des espaces commerciaux existant à Bucarest, hérités du régime de CEAUSESCU et correspondant également à la demande de la population.

Cette première étape de conquête du marché est suivie par une deuxième étape allant des années 2000 à 2004 et correspondant à l'arrivée de la concurrence des groupes français.
Etant donné la réussite de ses premières implantations dans des endroits clés de Bucarest, sur les grands axes d'accès à la ville, le groupe Mega Image attire l'attention du groupe belge Delhaize. On peut se demander si l'arrivée de l'enseigne Mega Image sur le marché roumain, en 1994, grâce à des investisseurs grecs, ne correspond pas à une franchise du groupe Delhaize, implanté en Grèce depuis 1992. A défaut d'informations officielles, il est impossible d'être affirmatif.
Ainsi, en mai 2000, dès le début de cette période, le groupe Delhaize décide de prendre une participation de 51 % dans les actions de la société Mega Image qui comptait alors 10 points

de vente. En 2002, sa participation atteint 70 %, ce qui prouve les intentions du groupe de s'installer sur le marché roumain avec des perspectives de développement.

En juin 2004, le groupe a ouvert 8 nouveaux magasins, dont 2 en province, dans les villes de Ploiesti, au nord de Bucarest et à Constanta. En outre, il acquiert l'intégralité des actions de l'enseigne Mega Image, détenues précédemment par un groupe de quatre investisseurs. La société Mega Image est désormais détenue intégralement par le groupe de distribution belge Delhaize.

À la fin de cette période, le nombre des magasins est arrivé à 16, dont 14 à Bucarest avec un chiffre d'affaires de 34,1 millions d'euros pour l'année 2003, mais les ventes commencent à être affectées par la concurrence des hypermarchés nouvellement ouverts.

Ensuite, pendant la période allant de 2005 à 2007, le nouveau propriétaire, Delhaize, démarre le réaménagement et la modernisation de ses points de vente. Par conséquent, le parc de magasins commence à être remodelé et l'accent est mis sur les produits « frais » et sur la « qualité ». Sont introduits des produits de marque propre, comme « Care », pour les produits d'hygiène et de nettoyage de la maison. Le nom suggestif de cette nouvelle gamme de produits lancée en 2007 témoigne d'une étude et d'une connaissance fine de la demande locale en produits de beauté et de nettoyage de la maison, auxquels les Roumains accordent une grande importance. Cette stratégie permet aussi la conquête et la fidélisation d'une clientèle qui a désormais le choix en comparant avec les produits des autres groupes présents à Bucarest.

En 2006, les principaux groupes concurrents sur le secteur des supermarchés sont les supermarchés La Fourmi, G'Market, Primavara et les magasins locaux Angst et Cris Tim, les deux derniers spécialisés dans la distribution de la viande et de la charcuterie.

L'extension continue du parc des magasins Mega Image a permis une croissance des ventes de plus 10 % en 2006 par rapport à 2005, arrivant à 70,88 millions d'euros.

Le groupe commence une première étape de modernisation de son parc de magasins. En parallèle, il poursuit sa politique d'extension de son parc de magasins qui cependant demeure faible avec seulement 2 magasins à Bucarest et à Constanta. En tout, on compte 18 magasins. L'extension reprend en 2007 avec l'ouverture de 4 nouveaux magasins.

Cet essor des ouvertures donne des indices sur les objectifs futurs du groupe Delhaize s'agissant du marché roumain et sur le potentiel de développement que celui-ci offre. Les magasins ne sont pas la propriété du groupe Delhaize, mais il s'agit de magasins loués par le

groupe via sa branche immobilière Mega Doi SRL. Ce choix stratégique nécessite un investissement d'environ un million d'euros pour la mise en place d'un point de vente.

En même temps pour soutenir son développement et fidéliser la clientèle de proximité, le groupe introduit deux marques propres présentes aussi dans les magasins du groupe Delhaize dans le reste de l'Europe. Il s'agit des marques de distributeur « 365 » et « Delhaize » au-delà des produits « Care » et « Le Boucher ».

La période allant de 2008 à 2009 est celle des acquisitions sur le marché bucarestois et du lancement de nouveaux formats de magasins. Il s'agit du concept discount avec les magasins Red Market. Le premier magasin est situé dans la zone rurale autour de Bucarest, dans la commune 1er Décembre. Le groupe lance aussi deux nouveaux concepts : Shop & Go et le magasin en ligne pour des produits surgelés.

Ainsi, cette période se caractérise par deux acquisitions majeures de deux autres chaînes de supermarchés concurrents : le rachat de la toute première chaîne de supermarchés La Fourmi (14 points de vente) et du groupe roumain Prodas Holding (4 points de vente).

En 2008, l'acquisition du concurrent direct, le groupe La Fourmi, pour la somme de 18,6 millions d'euros, constitue une première sur le marché de la distribution moderne à Bucarest. Avec 20 points de vente Mega Image, soit le réseau le plus étendu à Bucarest et les 14 points de vente La Fourmi, le groupe Delhaize devient le leader dans le secteur des supermarchés à Bucarest. Jusqu'à la fin de l'année, 10 magasins sont rebaptisés sous l'enseigne Mega Image, après avoir subi une fermeture de deux mois pour les travaux.
Lors de cette acquisition, le directeur général de la chaîne Mega Image, John KYRITSIS affirmait dans la presse locale roumaine : « Cette transaction s'intègre parfaitement dans notre stratégie de croissance, par l'intermédiaire des magasins bien localisés dans les zones urbaines ». Selon lui, les ambitions du groupe sont d'accroître sa présence sur le territoire et de multiplier par trois ses points de vente pour en arriver à 60 en 2011.
Une année plus tard, en mars 2009, le groupe Delhaize via son enseigne Mega Image s'en prend directement au petit commerce de proximité, avec le rachat de la société Mialan Comimpex SRL. Cette dernière a été ouverte le 30 septembre 2005 par un investisseur roumain qui gère les 4 magasins sous l'enseigne « Prodas Holding Supermarket » ayant une surface de vente comprise entre 283 m² et 553 m². Il s'agit de points de vente situés à Bucarest dans les quartiers Berceni, Vitan, Obor et Marasesti. Ces magasins bénéficient d'une

bonne localisation sur des axes de transport importants de la capitale comme Calea Vitan, Soseaua Stefan cel Mare, le boulevard Marasesti, rue Emil Racovita. Bien que la surface soit inférieure au seuil de 400 m² qui correspond à la surface minimale d'un supermarché, les points de vente « Prodas Holding Supermarché » ont une enseigne qui fait apparaître la dénomination « supermarché ». Lors du rachat, ils ont été identifiés par le Conseil de la concurrence comme des « magasins de type supermarché » et aussi comme des magasins de proximité spécialisés dans la vente des produits alimentaires et non-alimentaires d'utilisation courante, proposant la vente en libre-service avec un programme d'ouverture non-stop.

On remarque donc que la dénomination de l'enseigne est arbitraire.

C'est l'exemple d'une société dont l'activité principale est le commerce de détail avec une spécialisation dans les produits alimentaires, boissons et tabacs[101]. Au bout de 4 ans d'activité, cette société, affectée par la crise économique, quitte le marché. L'analyse de son chiffre d'affaires pendant les 4 ans d'activité est intéressante. Le chiffre d'affaires, qui avait presque doublé entre 2007 et 2008, a été sérieusement affecté en 2009, quand il retombe à la valeur de 2007.

L'ancien propriétaire de Prodas Holding Supermarket, un jeune commerçant de 35 ans, vend les 4 magasins pour une somme d'environ 5 millions d'euros sachant qu'il détient d'autres unités. Le 18 mars 2009, la société Mega Image SRL rachète le droit de propriété via sa branche immobilière Mega Doi SRL, qui va louer ses espaces à la chaîne de supermarchés Mega Image.

A la fin 2009, après ces acquisitions, le groupe Delhaize détient un parc de magasins de 51 supermarchés Mega Image et magasins discount Red Market. Dans un contexte de crise économique, le groupe Mega Image ouvre un nouveau concept discount, des supermarchés « moins chers » adaptés aux nouvelles conditions économiques, intitulés Red Market et ouverts dans la zone rurale autour de Bucarest. Le premier magasin situé dans la commune 1er Décembre a une surface de 1 500 m², dont 1 200 m² sont destinés à la vente et propose 4 000 produits. Il offre aussi un parking de 90 places. Le concept des supermarchés discount a d'abord été expérimenté en Belgique, au début de l'année 2009.

On peut constater que la surface des points de vente est plus importante en zone rurale qu'en zone urbaine. Dans la zone urbaine, la surface de vente des supermarchés Mega Image est

[101] Selon INSEE, le code CAEN 4729 correspond à la nomenclature « Commerce de détail des produits alimentaires, dans des magasins spécialisés »

comprise entre 400 et 715 m² alors qu'en zone rurale, même s'il s'agit d'un nouveau concept de vente, le « supermarché discount », la surface de vente augmente jusqu'à 1 500 m².

Le rachat des sociétés concurrentes qui n'arrivent pas à dépasser la période de crise économique continue. En 2010, 2 nouveaux espaces commerciaux appartenant à la société SC Can Serv SRL sont rachetés. L'un est situé à Bucarest et l'autre dans la ville de Pitesti.
Le 10 septembre 2010, le contrat de vente signé par Ion AVRAM et Claudia AVRAM, deux associés de la société Can Serv, est soumis au Conseil de la Concurrence roumain pour être validé. Parallèlement, Mega Image a signé les contrats de location à long terme pour ses espaces commerciaux via Mega Doi SRL, sa branche immobilière.
De plus, à Bucarest, le groupe Mega Image rachète aussi le supermarché Primavara, situé dans la rue Calea 13 Septembrie, avec une surface de 1 380 m² en rez-de-chaussée et sous-sol.

2.2. La mise en place du partenariat Shop & Go avec les petits commerçants

En 2010, afin de faire face à la concurrence directe des petits commerçants qui attirent de plus en plus la clientèle en période de crise, le groupe Delhaize lance le partenariat destiné aux petits commerçants, via l'enseigne Shop & Go, c'est-à-dire des magasins de proximité, de type « convenience ». Le contrat de partenariat Shop & Go est destiné aux petits commerçants disposant d'une surface de vente de minimum 110 m², selon les informations publiées sur le site de l'enseigne. Il s'adresse aux propriétaires des espaces commerciaux ou à ceux qui ont loué un espace commercial et qui souhaitent le mettre à la disposition de l'enseigne Mega Image pour y aménager un magasin de proximité Shop & Go.
En même temps, le partenariat permet de recruter des commerçants, qui souhaitent se lancer dans la gestion d'un magasin de proximité sous l'enseigne Shop & Go. Dans ce but, le groupe met à la disposition d'un commerçant, l'aménagement nouveau de son espace commercial, le stock de marchandises, le payement du loyer et des charges, la logistique et le marketing, à condition que celui-ci accepte d'entrer dans le partenariat Shop&Go.
Le commerçant recevra un salaire mensuel en fonction de son chiffre d'affaires. On peut donc constater qu'il ne s'agit pas d'un vrai contrat de franchise pour lequel le commerçant devra payer un droit d'entrée, mais au contraire d'une offre « gratuite » à l'adresse du petit commerçant. Au début, peu de commerçants se sont aventurés à faire partie d'un groupe

étranger. Cette situation détermine le groupe à montrer l'exemple en ouvrant en propre 9 magasins Shop & Go.
Au total, en 2010, le groupe Delhaize a ouvert 14 nouveaux points de vente, dont 2 premiers magasins dans la ville de Brasov, et un dans la ville de Târgoviste, au nord de Bucarest.

Le but des magasins de proximité de petite surface est de mieux s'intégrer à l'échelle du quartier ou dans des zones densément peuplées à Bucarest pour fidéliser les clients aux produits proposés par l'enseigne Mega Image. Il s'agit donc d'un maillage plus fin dans le commerce de détail souhaité par le groupe Delhaize, avec le concept américain de « convenience store » ou dépanneur, adapté aux quartiers urbains.

Comment peut-on expliquer l'intérêt des grandes chaînes internationales pour le petit détaillant roumain ?

Les petits détaillants ont donc la possibilité de signer un partenariat avec le groupe Delhaize pour contribuer à l'extension de l'enseigne Shop & Go. L'entrée sur le marché des magasins de petites dimensions constitue une étape supplémentaire dans le dévelopement du réseau Mega Image via les magasins Shop & Go. Etant donné la surface réduite, l'accent est mis sur les produits alimentaires, comme dans le commerce indépendant.

L'avantage pour le groupe est de faire entrer dans son partenariat, des commerçants qui ont une connaissance fine de leur clientèle, de ses attentes, et qui par l'expérience acquise savent gérer un magasin.
Ce concept non seulement permet au groupe d'avoir un rythme d'extension de plus en plus rapide pour conquérir une part de marché significative, mais entraîne aussi la réduction du nombre des petits commerçants indépendants qui sont des concurrents directs sur le segment des magasins de proximité.

Il ne s'agit donc pas d'un contrat de franchise qui aurait fait payer au petit commerçant son droit d'entrée, mais d'un contrat de partenariat entre l'enseigne Mega Image et les petits commerçants indépendants. Selon l'interview donnée à la revue Progressiv, en juin 2012, par le manager Shop & Go, Bogdan DICULESCU, les coûts d'entrée dans le réseau Shop & Go, et de réaménagement sont supportés en totalité par l'enseigne Mega Image.

De plus, afin de motiver les dirigeants des magasins, le groupe propose une rémunération en conformité avec les performances du magasin qui sont contrôlées régulièrement par l'enseigne mère.

Il s'agit donc d'une adaptation à la spécificité du marché roumain.
En 2013, ce marché est encore dominé à 50 % par les petits commerçants qu'il faut introduire dans le partenariat Shop & Go. Tout d'abord, c'est le groupe Mega Image lui-même qui face à la rareté des grands espaces de plus de 400 m² à Bucarest, décide de s'orienter vers les petites surfaces qui appartiennent encore aux petits commerçants indépendants. Il ouvre ainsi en propre les premiers magasins Shop & Go, qu'il va donner par la suite en administration à des commerçants-partenaires.
Face à la difficulté d'acquérir de nouveaux espaces, le groupe oriente son concept vers les petits commerçants.

Le partenariat permet aux commerçants associés d'accéder au système logistique mis en place par la compagnie Mega Image, au dépôt central de manière directe voire même aux fournisseurs directement. Ces commerçants disposent aussi d'une gamme restreinte de produits fournis par le groupe mère, parmi lesquels se trouvent des produits de marques de distributeur.

Les magasins Shop & Go ont une surface de vente comprise entre 90 et 150 m², ils proposent toutes les catégories de produits commercialisés par les supermarchés Mega Image. Afin de respecter les exigences du groupe mère, la compagnie transfère aux commerçants partenaires, le « know how » nécessaire à la nouvelle gestion du magasin et leur offre une formation.
Le processus d'extension via les magasins de proximité Shop & Go est assuré par Mega Image et orienté vers le marché bucarestois uniquement.

En octobre 2011, malgré la fermeture de 2 magasins en raison de problèmes inhérents aux contrats de location, l'extension continue. Trente-trois nouveaux magasins sont ouverts dans la capitale et en province dans les villes de Pitesti, Busteni. Le groupe Delhaize détient 105 magasins dont 96 sous l'enseigne Mega Image.
Cette campagne d'extension rapide, surtout à partir de 2010, a valu à l'enseigne Mega Image, le prix de la « Meilleure Stratégie de Retail » accordé par la revue Business Review.

L’extension passe aussi par le rachat des chaînes de supermarchés concurrents présents à Bucarest, comme les 3 points de vente de l’enseigne G’market (ancien Gima) appartenant à la société S.C. Gimrom Holding SA, qui va permettre à l’enseigne Mega Image de s’installer dans deux centres commerciaux de type mall : Bucarest Mall et Plaza România. Le troisième point de vente G’market est situé près de l’important marché agro-limentaire Obor, dans le quartier Colentina avec un grand flux de clientèle. Au total, le groupe Mega Image dispose de 6 436 m² supplémentaires.

La société Gimrom Holding SA, créée en 1998 grâce à un investissement turc, a ouvert ses points de vente, en 1999, au sein des tous premiers malls de Bucarest : Bucarest Mall et Plaza Roumanie. C’est Anchor Group, appartenant au groupe FIBA International dont le siège est en Turquie, qui détient les deux centres commerciaux ainsi que les supermarchés G’market. Ensuite se sont ajoutés 8 autres points de vente à Bucarest et un à Iasi, au nord-est de Roumanie. Mais les ventes du groupe ont été affectées par la baisse de la consommation et la crise économique. On assiste à la fermeture de 5 points de vente, celui de la ville de Focsani à l’est du pays en 2011. Les 2 points de vente de la ville de Iasi, fermés en été et automne 2011, sont rachetés par le groupe Carrefour.
Bien que le groupe ait annoncé des extensions de son parc de magasins pour les années à venir, il a procédé à des fermetures de ses points de vente à partir de 2008. C’est donc l’exemple d’un groupe qui a été fortement affecté par les débuts de la crise financière parallèlement à la baisse du pouvoir d’achat des Bucarestois.
Si en 2007, le chiffre d’affaires, qui correspond au boom de son activité, est de 60 millions d’euros, en 2008 il baisse jusqu’à 18,3 millions d’euros.
Comme l’enseigne Mega Image n’est pas présente sur tout le territoire roumain, le point de vente situé à Iasi, dans le centre commercial Iulius Mall, a été racheté par le groupe Carrefour, concurrent intéressé par les locations G’market.

L’extension poursuivie par le groupe Delhaize est le message principal transmis par le manager de Mega Image, Xavier PIESVAUX, lors de chaque acquisition d’un groupe concurrent sur le secteur des supermarchés.

En 2012 et 2013, l’extension portera sur les deux formats : supermarchés et commerce de proximité.

En 2012, 77 nouvelles ouvertures à Bucarest, dont 13 en province, comme dans la ville de Giurgiu au sud du pays. Parmi ces 89 ouvertures, on constate l'ampleur que prend l'enseigne Shop & Go avec 52 nouveaux magasins de proximité entrés dans le partenariat avec Mega Image. Le nombre des supermarchés Mega Image s'élève à 37.

Parallèlement, dans le but de s'adapter à la demande de plus en plus forte de produits frais et de meilleure qualité, d'origine roumaine, le groupe commence à collaborer avec les fournisseurs locaux. Le résultat est l'introduction d'une nouvelle gamme de produits traditionnels roumains, intitulée « Gusturi românesti » (Goûts roumains) en même temps que l'élargissement de la gamme des produits en marque propre « 365 ». De plus, pour faire face à la baisse du pouvoir d'achat des Bucarestois, le groupe a pratiqué la baisse des prix tout au long de l'année, au-delà de l'introduction d'une large gamme de produits marques de distributeur, selon la déclaration du manager général de Mega Image, Xavier PIESVAUX, sur le site de l'enseigne.

L'année 2013 se distingue avec un plan encore plus agressif d'expansion avec au total 104 nouvelles ouvertures qui font arriver le parc des magasins à 296 points de vente. Une fois de plus, on peut constater l'ampleur du concept de proximité Shop & Go, avec 70 nouveaux magasins de proximité qui ont signé un partenariat avec Mega Image. En revanche, le nombre d'ouvertures de supermarchés sous l'enseigne Mega Image est resté stable, 37 nouvelles ouvertures, comme en 2012.

Si le nombre constant des supermarchés ouverts ces deux dernières années est le signe d'une relative stabilité du parc des magasins qui vont entrer dans un processus de modernisation, le groupe fait un premier pas sur le marché roumain, pour un autre concept de magasin. Il s'agit d'un magasin de produits surgelés, ouvert sous l'enseigne AB Cool Food.

En 2013, dans un marché encore marqué par la crise économique et malgré la baisse du pouvoir d'achat, cette expansion très rapide va permettre à l'enseigne Mega Image de recevoir, pour la deuxième année consécutive, le prix du « Meilleur commerçant » attribué par la revue Piata.

Conclusion

Parmi les acteurs de la grande distribution présents en Roumanie, on peut remarquer ceux qui ont un rôle important à jouer sur le marché. Ainsi les 2 enseignes françaises Carrefour, Auchan et l'enseigne allemande Metro, constituent des groupes internationalisés qui se partagent le marché. Les 2 groupes pionniers, Carrefour et Metro, ont su faire évoluer leur réseau de distribution et mettre en place aussi le e-commerce, le commerce en ligne au-delà de la vente en magasin.

Pendant la crise économique, le rythme des implantations s'est ralenti. Toutefois, ces dernières années, la présence de groupes pionniers n'a pas empêché l'arrivée des nouveaux acteurs d'envergure, surtout des acteurs du discount, comme Lidl.
En effet, la crise économique a induit une baisse du pouvoir d'achat et a conduit les Roumains à s'orienter vers le discount ou vers les produits à bas prix.
Nécessitant un moindre investissement, les entreprises discount disposent d'un potentiel pouvant leur permettre de devenir les leaders du marché. On peut citer l'exemple du groupe allemand Kaufland arrivé plus tardivement sur le marché roumain. Il s'agit d'un groupe qui a réalisé son internationalisation dans un nombre réduit de pays, dont les pays de l'Europe de l'est, ce qui lui a permis de se concentrer sur le marché roumain.

Ainsi, le groupe Metro est aujourd'hui moins bien classé que par le passé.
En tant que premier groupe arrivé en Roumanie il a connu le succès pendant les premières années de son implantation mais avec la fermeture des petits commerçants, ses revendeurs, les ventes sont aujourd'hui en baisse, même s'il se maintient toujours à la quatrième place dans le classement des enseignes. Parmi les facteurs explicatifs de son « déclin », on peut énumérer la disparition des petits commerçants, l'arrivée des nouveaux acteurs, la plupart allemands, introduisant de nouveaux concepts, comme le discount. Il s'agit donc un paysage économique différent de celui de 1996, année de son implantation. Les acteurs du discount ont révolutionné le marché et les habitudes des Bucarestois. Les consommateurs ont plus de choix entre les produits de fabrication allemande et française.

On peut donc affirmer que les gagnants d'hier ne sont plus les gagnants d'aujourd'hui car le champion est un autre groupe allemand, Kaufland, leader de la grande distribution en Roumanie, en 2013. Ainsi, le sens de l'organisation allemande, les rapprochements des

clientèles roumaine et allemande, orientées vers les prix, avec une préférence pour les viandes et la charcuterie ont contribué au succès du groupe.

La Roumanie devient un relais de croissance à condition que le pays émetteur maintienne son « bussiness plan », qu'il continue à faire des investissements et à expatrier les dirigeants nécessaires. C'est le cas du groupe Carrefour, pour lequel la présence en Roumanie des directeurs étrangers, prouve cette stratégie du groupe et témoigne aussi de la rude concurrence entre les acteurs présents, d'où la nécessité de la présence des dirigeants français sur place.
L'hypermarché, formule la plus ancienne du commerce moderne, est choisi pour l'implantation à Bucarest dans la mesure où il n'existait pas encore d'hypermarché dans le pays. L'hypermarché s'avère une fois de plus le « format gagnant » (Marc BENOUN, 2012 : 152). La construction se présente sous la forme d'un centre commercial, avec sa galerie marchande et un montant d'investissement adapté au marché local. Il s'agit donc d'exporter en Roumanie un format, « un modèle opérationnel moderne » (Marc BENOUN, 2012 : 53) comme celui du « centre commercial » formé de la locomotive commerciale, l'hypermarché, et de sa galerie marchande.

Le groupe Carrefour a su imposer aux Roumains le modèle de l'hypermarché avec une couverture territoriale optimale à Bucarest. Il a été le précurseur de la distribution moderne dans le domaine alimentaire, en même temps que Metro, en ciblant tout d'abord le marché bucarestois. Il y a donc eu une bonne compréhension de ce marché de la part des dirigeants du groupe, mais surtout un savoir-faire de la part des acteurs qui maîtrisaient la valeur ajoutée du concept à exporter. C'est un exemple de réussite d'implantation en Roumanie. Carrefour est le distributeur préféré des Roumains.

En 2013, un autre acteur français s'impose sur le marché roumain, classé à la deuxième place et faisant ainsi descendre le groupe Carrefour à la troisième place dans le classement des enseignes. C'est le groupe Auchan qui se livre ainsi à une « stratégie d'investissement » (Marc BENOUN, 2012 : 53) en rachetant une chaîne d'hypermarchés bien positionnée sur le marché bucarestois en termes de couverture territoriale. Il s'agit d'un premier rachat important sur la scène de la distribution récemment implantée en Roumanie. Il reste à savoir si dans quelques années, l'entreprise Auchan, après ce rachat, arrivera à redresser les hypermarchés Real, en augmentant son bénéfice ou sera l'exemple d'une défaite.

Le rachat par Auchan des hypermarchés Real du groupe Metro ainsi que l'accession de Kaufland à la tête de la distribution alimentaire, montrent que le marché n'est pas stabilisé. Les positions sur le marché ne semblent pas bien établies.
En effet, la crise économique a eu des conséquences sur le marché de la distribution en Roumanie. Ainsi, l'enseigne française Interex (Intermarché) est allée jusqu'à la vente de son parc de magasins en Roumanie pour se concentrer sur d'autres marchés. Le groupe Metro s'est désengagé des hypermarchés Real en Europe, il a vendu ses magasins au groupe français Auchan pour privilégier l'activité du Cash&Carry.

Les formats non-alimentaires se confrontent non seulement à la baisse du pouvoir d'achat des Roumains mais aussi à la forte dépense pour l'alimentation qui pèse sur le budget des Bucarestois, représentant plus de 60 % des dépenses des ménages. Sur le marché de la distribution spécialisée, la concurrence est aussi rude en raison de l'arrivée des nombreux acteurs durant ces dernières années. On peut citer les entreprises Ikea, Decathlon ou Praktiker.

TROISIÈME PARTIE

LE COMMERCE DE DÉTAIL A BUCAREST

Introduction

Dans la première partie de ce travail de thèse, nous avons analysé l'arrivée de la grande distribution en Roumanie dans le cadre de l'internationalisation du commerce à travers l'étude du cas de Bucarest. Ainsi, dans le premier livre de ce mémoire de thèse, nous avons étudié la nouvelle armature commerciale composée par les points de vente de la grande distribution.

Dans la deuxième partie de cette thèse, nous analyserons les interactions entre les points de vente de l'ancienne armature commerciale et ceux du commerce moderne. Nous inclurons dans cette analyse les relations qui s'établissent entre le commerce individuel et le commerce moderne, puis nous verrons comment les deux catégories de commerces s'influencent réciproquement.
Dans un premier temps, notre approche concerne les marchés agro-alimentaires, ensuite les centres commerciaux de type mall et enfin le commerce de centre-ville.

Ainsi, nous analyserons les stratégies des acteurs roumains intéressés par les marchés agro-alimentaires et leurs conséquences. On va s'attacher à identifier les différentes catégories d'acteurs, parmi lesquels les acteurs locaux qui ont le rôle de décideurs dans le cadre d'un projet de réaménagement des marchés agro-alimentaires et les acteurs qui agissent, dont la plupart sont des acteurs privés.

Il est important d'analyser le commerce du marché agro-alimentaire et le rôle des petits commerçants roumains face à la grande distribution.
Nous essaierons d'expliquer le rôle joué par ces espaces commerciaux dans la vie de la population bucarestoise, non seulement pendant le régime communiste, mais aussi pendant toute la période de transition jusqu'à aujourd'hui. Pour comprendre l'essor de ces espaces commerciaux, nous analyserons l'accession à la propriété des commerçants individuels et aussi celle des petits producteurs agricoles qui réalisent la vente de leur production via le marché agro-alimentaire. Le nombre de producteurs allant croissant, l'administration de la ville de Bucarest a ouvert de nouveaux marchés pour compléter l'offre déjà existante et permettre à tous les producteurs de commercialiser leurs produits.
En Roumaine, pays où presque la moitié des habitants vit en milieu rural, la surface agricole a connu, après la chute du communisme, un sort sans précédent par rapport aux autres pays ex-communistes. En effet, la propriété des terres centralisées avec la collectivisation pendant le régime communiste a été redistribuée aux anciens propriétaires. Cette décision législative a eu

comme conséquence l'émiettement des terrains agricoles. L'accès garanti à la propriété a déterminé certains propriétaires à cultiver leurs terrains pour gagner leur vie. Par conséquent, les villes sont devenues des endroits privilégiés pour vendre la production grâce aux marchés agro-alimentaires mis en place par l'ancien système communiste. En même temps, l'autre moitié de la population habitant les villes garde encore des liens avec une partie de la famille restée à la campagne. Cela explique l'attachement des Roumains aux produits locaux et du terroir.

Ensuite, en ce qui concerne les centres commerciaux modernes, ils jouent un rôle de plus en plus important non seulement sur le plan social, dans la mesure où ils ont la préférence des Bucarestois, mais aussi dans la nouvelle armature commerciale de la capitale. Le centre commercial est vu comme un espace de consommation, un espace culturel et de promenade qui a donné aux consommateurs l'intérêt de s'approprier ces nouveaux centres commerciaux. L'intérêt des promoteurs pour les espaces de loisirs renforce leur rôle. Il s'agit donc d'espaces à usage mixte augmentant leur importance en tant qu'espace public de la ville.

Ces centres commerciaux se remarquent par leur grande surface dont on verra les caractéristiques en analysant les projets les plus ambitieux.

Enfin, l'étude sur le commerce du centre-ville va prendre en compte les rues commerçantes qui constituent le centre historique et la redynamisation du commerce après les travaux de réaménagement.

CHAPITRE SEPT : LE MARCHÉ AGRO-ALIMENTAIRE, ANCIENNE ARMATURE COMMERCIALE

Les anciens marchés agro-alimentaires faisaient partie du plan d'organisation du commerce à Bucarest pendant l'époque communiste. A cette époque, dans un souci de distribution rationnelle de la nourriture à l'échelle de la capitale, le système communiste est passé à la construction de marchés couverts. Durant les deux dernières décennies, les marchés couverts ont bénéficié de rénovations successives, d'avancées techniques, surtout pour les halles vendant des viandes, des produits laitiers et du poisson. Ces marchés sont désormais hebdomadaires, sédentaires et ouverts toute la journée. En même temps, cette offre commerciale est basée sur la vente de produits issus de l'agriculture locale, vendus directement par les producteurs ou par des intermédiaires. A cela s'ajoute la vente d'articles industriels.

Quant à la terminologie de marché ou complexe agro-alimentaire, le mot « complexe » fait partie de la terminologie communiste. Ce mot était utilisé pour désigner l'endroit commercial mis en place par le système centralisé afin d'assurer une répartition territoriale de « l'offre commerciale » à l'époque communiste. Selon le dictionnaire explicatif de la langue roumaine[102], le « complexe » est défini comme un ensemble d'unités commerciales groupées territorialement.

L'arrivée d'un commerce moderne à Bucarest a entraîné des travaux de modernisation des anciennes structures commerciales, tout particulièrement des marchés agro-alimenataires. Il s'agit de grands travaux de réaménagement pour mettre les marchés agro-alimenataires de la capitale en conformité avec les normes européennes.

---

[102] Source Internet : le dictionnaire explicatif de la langue roumaine (DEX) : http://dexonline.ro/definitie/complex

Suite à ces travaux, on assiste à l'apparition d'un nouveau concept de marché agro-alimenataire, élaboré selon le modèle du centre commercial, avec une offre commerciale diversifiée. Ces nouvelles structures vont introduire une rupture de la relation avec les anciens commerçants aboutissant à leur disparition. En réalité, après les travaux de modernisation des marchés agro-alimenataires, seulement un petit nombre de commerçants, les plus dynamiques, ont pu profiter de cette modernisation et ont poursuivi leur activité dans ces nouveaux marchés agro-alimenataires devenus des centres commerciaux.

L'Etat gère toujours cette armature commerciale. Cette gestion des marchés agro-alimenataires constitue un exemple réussi de partenariat public-privé.

I. Le soin apporté par les autorités pour moderniser les marchés agro-alimenataires

Les premières décisions pour la modernisation des marchés agro-alimentaires remontent à 1994.

Ainsi, le rapport réalisé par le Département Economique dans le cadre du Conseil Local du Municipe de Bucarest (CLMB) avait proposé les premières mesures d'amélioration de l'activité des marchés à Bucarest. Il s'agit de la décision numéro 15 de l'année 1994 qui établit le règlement de fonctionnement des marchés. Dans ce but, des licitations ont été mises en place pour réaliser des partenariats pour la reconstruction et l'exploitation des marchés existants ainsi que pour la construction de nouveaux marchés permanents ou temporaires. Le budget obtenu grâce à ces partenariats appartient au CLMB afin de réaliser les investissements pour les nouveaux marchés. L'ouverture et le choix des emplacements des nouveaux marchés sont décidés par les Conseils Locaux de chaque secteur administratif de la capitale.

Par conséquent, l'Administration des marchés de chaque secteur de la capitale non seulement n'a plus le droit d'établir des contrats d'association, de location ou de gestion, mais elle est aussi tenue de résilier les contrats déjà signés.

Trois ans plus tard, le Conseil Général du Municipe de Bucarest (CGMB) prend la décision numéro 125 de l'année 1997 (abrogeant la décision de 1994) suite aux propositions des Mairies de secteurs de la capitale ainsi qu'au rapport du Département Economique concernant les mesures d'amélioration de fonctionnement des marchés agro-alimenataires à Bucarest.

Cette décision instaure la décentralisation de l'administration des marchés au niveau local, c'est-à-dire au niveau de chaque secteur administratif. Pour une meilleure gestion des marchés agro-alimenataires, cette décision donne le droit aux Mairies de chaque secteur d'organiser les licitations pour la reconstruction, la modernisation et l'administration du patrimoine des marchés et des complexes agro-alimenataires existants. Il revient à la Mairie de chaque secteur de décider d'ouvrir des nouveaux marchés et des complexes agro-alimenataires via des contrats de partenariat avec les participants aux licitations. Les nouveaux contrats seront soumis à un accord préalable du Conseil local de chaque secteur administratif.

L'annexe numéro 1.3 de cette décision présente le règlement des marchés agro-alimenataires de Bucarest et définit les trois types de marchés dans la capitale : publics, privés et publics-privés. Ces derniers sont apparus après la signature de contrats de collaboration entre les mairies et les sociétés commerciales. Toutes ces catégories de marchés ou complexes agro-alimenataires ont besoin d'une autorisation de fonctionnement délivrée par la Mairie de chaque secteur. Cette autorisation peut être suspendue à tout moment en raison du non-respect des normes hygiéniques et sanitaires applicables aux marchés agro-alimenataires (propreté, nettoyage du marché et vidage des poubelles).

En 2001, une nouvelle décision numéro 239 avait été prise par les autorités du CGMB. Cette décision indiquait que les marchés et les complexes agro-alimenataires passeraient sous l'administration des Conseils locaux des secteurs administratifs. Cependant, les terrains afférents aux marchés sont restés sous l'autorité de l'Administration des marchés du secteur. Cette dernière décision est très importante car elle a comme conséquence la signature de nouveaux partenariats avec des sociétés privées au niveau local et non plus au niveau central.

Les Conseils locaux devront établir une commission chargée d'analyser les contrats de concession et d'association signés avant cette nouvelle décision. Cette commission doit désormais vérifier la façon dont ont été répartis et administrés les marchés ainsi que les complexes agro-alimenataires. Elle vérifie l'organisation des licitations et l'exécution des contrats afin de savoir si les mesures légales ont été respectées.

La décision du CGMB numéro 51 de l'année 2003 accorde aux Conseils locaux des secteurs administratifs le droit de procéder à la signature des contrats de partenariat public-privé. Ce sont des contrats d'association ou de concession pour la reconstruction, la modernisation et l'administration des marchés et des complexes agro-alimenataires. Ainsi, les montants

encaissés par les Conseils locaux sont inclus dans le budget de chaque secteur afin de moderniser les marchés existants ou d'en construire de nouveaux.

La première annexe de cette décision constitue l'exemple type du contrat de partenariat public-privé entre la Mairie et une société commerciale. Cette dernière a le droit d'exploiter le marché-complexe commercial, d'administrer le personnel salarié ainsi que de faire l'inventaire du marché.

L'associé prend possession du marché dans l'état où il se trouve au moment de la signature du contrat, il a l'obligation de le reconstruire et le moderniser avec un budget propre. Il est tenu de respecter les prévisions du certificat d'urbanisme ainsi que celles de l'autorisation de construction. Cela implique donc un coût supplémentaire pour l'élaboration du projet, le déroulement des travaux de reconstruction ou de modernisation ainsi que pour l'administration du marché pendant toute la durée du partenariat de concession.

En même temps, l'associé s'engage, dans un délai de trente jours à compter de la date de signature du contrat d'association, à entamer les travaux de reconstruction et de modernisation du marché qui ont été prévus en fonction des pourcentages des apports fournis par les parties. Les travaux doivent être finalisés au cours des douze mois suivant la date d'obtention de l'autorisation de construction mais en tenant compte des ressources financières de l'associé.

La durée du contrat d'association est de 25 ans et il peut être tacitement reconduit. Il donne le droit à l'associé de signer ensuite des contrats de concession, de location voire de collaboration pour réaliser l'exploitation du marché mais il nécessite l'accord préalable de la Mairie du secteur. L'associé a donc le droit d'exploiter l'intégralité du marché et l'obligation de payer mensuellement à la Mairie une somme minimale imposée. Il s'agit d'un pourcentage établi sur le profit net réalisé suite à l'exploitation du marché qui doit être payé à partir de la date de mise en fonction du marché ou à partir de la signature du contrat de partenariat. Toutefois, durant les travaux, les redevances payables à la Mairie sont interrompues pour une période qui ne peut pas excéder douze mois, comme le prévoit l'article 3, alinéa 3 du contrat.

Le non-respect du délai de reconstruction (douze mois) entraîne la résiliation du contrat. Dans ce cas, la Mairie va utiliser le dépôt de garantie (soit le loyer dû à la Mairie pour trois mois). De pénalités peuvent être appliquées par la Mairie pour le non-respect par l'associé de ses obligations de reconstruction (0,5 % par jour de retard durant une période de 30 jours, ensuite le pourcentage augmente à 1 % au-delà de 30 jours).

Si l'associé ne respecte pas ses engagements durant une période de trois mois, le contrat d'association sera résilié.
L'associé doit organiser le déroulement de l'activité à l'intérieur du marché et il doit mettre à la disposition de la Mairie les documents comptables, à chaque fois qu'on les lui demande. En cas d'impossibilité d'exploitation pour des raisons objectives, justifiées par les partenaires, le contrat cesse d'être valable.

Quant au contrat de concession, signé après la licitation publique, il sera établi pour une période de 49 ans et il pourra être reconduit pour 24 ans.

Les terrains appartenant à l'Etat en vue d'être construits peuvent être vendus, concédés ou loués à partir d'une vente aux enchères publiques en respectant la documentation de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. L'annonce au public se fait 20 jours avant la vente, dans 2 journaux locaux ainsi qu'à la mairie de chaque territoire, pour faire connaître la date ainsi que le lieu de vente, la surface, la destination future du terrain et la taxe annuelle à payer.

Une étude de faisabilité doit être réalisée par le sollicitant qui doit obligatoirement informer la commission sur les éléments techniques nécessaires au bon fonctionnement, à la capacité de la construction, au degré d'occupation du sol ainsi qu'à propos d'autres éléments prévus dans le certificat d'urbanisme.

Ces terrains appartenant à l'Etat roumain peuvent être concédés uniquement dans le but de réaliser des constructions d'intérêt public.

L'article 13, chapitre II de la loi numéro 350/2001 précise que les sollicitants doivent faire des offres. L'Etat doit réaliser une mise en valeur supérieure au potentiel du terrain. Pour éviter les problèmes juridiques que les anciens propriétaires pourraient créer, l'Etat ne dispose donc pas des terrains situés sous l'administration des Conseils locaux.

L'article 3 prévoit une exception pour des terrains qui peuvent être concédés sans vente aux enchères publiques : l'extension des constructions sur les terrains alentours après une demande faite par le propriétaire du terrain.

Des commissions vont être constituées dans ce but, elles succèdent à la décision prise par les conseillers locaux ou départementaux, soit le Conseil Général de Bucarest, en conformité avec les organismes autorisés dans la prise de décision. Les commissions prennent la décision auprès des Conseils locaux qui gèrent les terrains en question.

Le prix minimum de la vente aux enchères doit assurer la récupération du prix du terrain ainsi que le prix des travaux à venir sur une période de 25 ans.

Afin de mieux connaître la place accordée par les Bucarestois aux marchés agro-alimenataires, afin de savoir si le marché occupe encore une place privilégiée dans leurs préférences d'achat, nous avons réalisé un questionnaire lors d'une enquête de terrain à Bucarest.

1. L'enquête de terrain

Pendant le mois de septembre 2011, soit dix ans après l'ouverture du premier hypermarché à Bucarest, nous avons mené une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire. Le but était d'évaluer le changement d'attitude de la population de Bucarest envers les petits commerçants avec l'apparition de la grande distribution.

Notre enquête de terrain nous a permis de connaître les opinions de la population de Bucarest s'agissant du choix du lieu où elle fait ses courses, ses préférences pour le commerce traditionnel ou le commerce moderne. L'enquête a été réalisée lors d'un déplacement d'une semaine à Bucarest et a duré un mois afin de recevoir tous les questionnaires Internet et de dépouiller les résultats.

Pour faire le compte-rendu de cette enquête, nous exposons dans un premier temps les objectifs, ensuite les modalités de réalisation et dans un dernier temps les principaux résultats de cette enquête, en les comparant à une enquête réalisée par ISRA Center, sur les habitudes de consommation de la population de Bucarest en 2008.

1.1. Les objectifs et la méthode adoptée dans le cadre de notre enquête

La population de Bucarest est à l'heure actuelle régulièrement soumise à des enquêtes de consommation, c'est pourquoi nous avons choisi un questionnaire court, composé d'une dizaine de questions, incluant les aspects liés au commerce traditionnel et au commerce moderne, afin de comparer ces deux types de commerce et de connaître l'opinion de la population.

Lors de notre enquête, deux catégories d'âge ont été ciblées : une population jeune (entre 25 et 35 ans), utilisant Internet et habituée à fréquenter la grande distribution, une population plus âgée (entre 45 et 55 ans), sans Internet ou peu familiarisée à l'outil et habituée à fréquenter les commerces de proximité.

Nous avons réalisé un questionnaire en ligne sur Google Docs. La population jeune a pu répondre directement sur Internet. On a fourni un exemplaire imprimé de ce questionnaire à la population plus âgée.

Dans un premier temps, nous avons sollicité des personnes de mon réseau familial et amical habitant Bucarest. Nous avons identifié une dizaine d'amis et de connaissances issus de différentes catégories socioculturelles, qui devaient nous introduire par la suite dans leur propre cercle familial, amical, professionnel. Ma famille a été interrogée de vive voix, sur des questionnaires imprimés. Quant à mes amis, ils ont utilisé le questionnaire en ligne.

Dans un second temps, au-delà de la famille et des amis, nous avons interrogé le personnel d'une résidence universitaire de Bucarest et un petit commerçant.

Entre le 16 septembre et le 16 octobre 2011, nous avons interrogé 100 personnes appartenant aux deux catégories d'âge. La taille de cet échantillon a fortement dépendu de la bonne volonté des personnes interrogées qui sont trop souvent sollicitées par de nombreuses enquêtes et sont réticentes à répondre aux questions.

1.2. L'enquête : la constitution de l'échantillon

Le nombre de personnes interrogées est déterminant pour assurer la fiabilité de l'enquête. N'ayant pas les moyens d'une société réalisant des études de marché, notre enquête de terrain a privilégié l'usage d'un réseau familial, amical et professionnel auquel s'est ajoutée l'aide précieuse du personnel administratif du centre de recherche de la faculté de géographie de Bucarest.

L'échantillon retenu était représentatif de la population de Bucarest au niveau géographique (personnes de tous les quartiers), social (personnes de toutes catégories socioprofessionnelles), économique (personnes percevant des salaires différents).

La population jeune a constitué la majeure partie de notre échantillon car il était plus facile d'interroger les jeunes via l'internet. Les jeunes pouvaient aussi agir pour distribuer le questionnaire dans leur propre cercle d'amis et leur cercle professionnel. Cette catégorie de la population est la cible privilégiée de la grande distribution, en raison de leurs habitudes d'achat et de leur recherche de nouveautés. Récemment diplômés, les jeunes interrogés sont issus de catégories sociales moyennes, avec un revenu inférieur à 1000 euros par mois.

1.3. Le contenu du questionnaire

Nous avons retenu dix questions concernant trois aspects différents :

1. des questions visant à connaître l'opinion de la population sur la grande distribution ;
2. des questions visant à déterminer le rôle du commerce traditionnel dans les habitudes de consommation ;
3. des questions visant à évaluer le rôle des marchés locaux dans l'approvisionnement en produits frais.

Tout d'abord, les questionnaires ont été distribués par email à des amis, des anciens étudiants et des membres de la famille. Afin de maximiser le nombre de réponses, ils ont transféré les questionnaires vers les boîtes mails de leurs amis et collègues de travail. Pour réduire la marge d'erreur, la distribution des questionnaires par email s'est accompagnée d'explications orales par téléphone afin de répondre à d'éventuelles questions ou incompréhensions. Pour

obtenir des réponses de leur part, nous avons souligné à plusieurs reprises qu'il s'agissait d'un court questionnaire qui ne leur prendrait pas plus de cinq minutes.

Ensuite, la deuxième méthode, celle des questionnaires sous format papier, nous a permis de percevoir la réalité locale dans la mesure où la réaction de certaines personnes interrogées a été l'étonnement, l'incompréhension des questions, voire même leur refus de donner leur avis.

Par ailleurs, nous avons pu constater un net clivage entre les jeunes et les adultes concernant leurs habitudes d'achats dans les deux types de commerce.

La méthode quantitative nous a permis d'accomplir un travail d'observation décisif pour la compréhension de la réalité locale. Couvrir l'intégralité du territoire de la capitale fut un moyen efficace pour connaître les différences de consommation. Par ailleurs, le questionnaire a permis de vérifier l'importance du phénomène social de la grande distribution.

Les résultats de l'enquête montrent que la grande distribution est gagnante avec plus de 45 % de personnes qui se rendent dans les grandes surfaces pour faire leurs achats.

Dans la vie quotidienne, le commerce traditionnel est le plus fréquenté en raison de sa proximité et de sa localisation sur les trajets des clients.

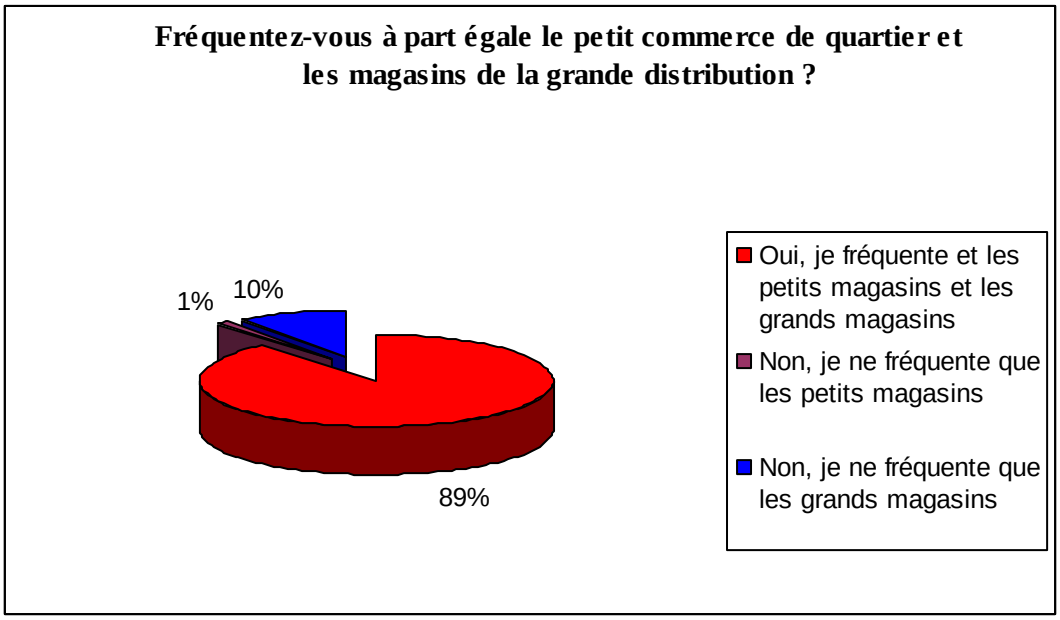
Durant ces dix dernières années, le passage d'un commerce traditionnel à un commerce moderne, à un nouveau mode de vie, place les grandes surfaces parmi les lieux privilégiés du commerce en raison de la multitude des produits et services mis à la disposition des clients.

En définitive, mesurer le poids du commerce traditionnel auprès de cet échantillon a permis d'identifier les consommateurs qui y recourent encore et de connaître les types de commerces qui gagnent du terrain à Bucarest.

1.4. Les résultats de l'enquête

Le graphique numéro 23 rend compte de l'enquête dont l'objectif était de connaître les habitudes des consommateurs, leur fréquentation des différents points de vente qui s'offrent à eux.

Graphique nr. 23 : La fréquentation des différents formats de commerces



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Selon l'enquête du mois de septembre 2011, concernant la fréquence des achats dans le commerce de proximité ainsi que dans le commerce moderne, une part relativement importante des habitants de Bucarest (environ 90 %) fréquente les deux types de commerce mais pour des motifs différents. Les gens choisissent le petit commerce en raison de sa proximité et la grande distribution en raison de sa nouveauté et des prix pratiqués.
Cette enquête montre que ces deux types de commerce coexistent sur le territoire de la capitale et que les gens les fréquentent régulièrement.

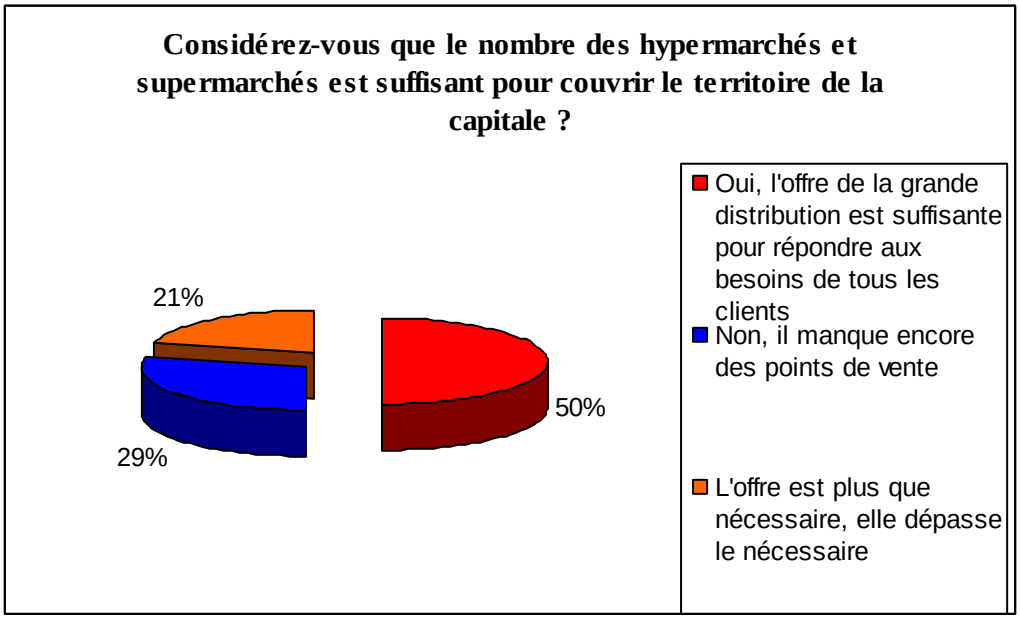
Ainsi, ceux qui sont restés fidèles exclusivement au petit commerce traditionnel sont désormais minoritires, ils représentent 1 % des personnes interrogées. Ce sont surtout des personnes âgées car ce type de commerce est installé en bas des immeubles d'habitation, il est facilement accessible à pied et propose un personnel à l'écoute des clients, prêt à répondre à leurs questions.

En même temps, on peut aussi constater que la grande surface commence à avoir ses adeptes, car 10 % des personnes interrogées ont déclaré fréquenter uniquement la grande distribution, au détriment du petit commerce indépendant.

Il s'agit surtout d'une population jeune, habituée à la distribution moderne, attirée par les prix moins élevés, l'offre de nouveautés et le libre-service.

Le graphique ci-dessous montre l'opinion des Bucarestois quant au nombre des points de vente de la grande distribution. Les habitants de la capitale ont été interrogés sur le nombre de points de vente afin de savoir s'ils considèrent suffisant le nombre d'hypermarchés et de supermarchés à Bucarest par rapport à la population totale.

Graphique nr. 24 : La satisfaction quant au nombre des points de vente de la grande distribution



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

On peut constater que la moitié des personnes interrogées ont exprimé leur satisfaction sur le nombre actuel des points de vente de la grande distribution pour répondre aux besoins des habitants sur tout le territoire de la capitale. A cela s'ajoutent 29 % qui considèrent qu'il manque encore des points de vente, le développement des commerces modernes doit continuer car ils estiment que le nombre de magasins n'est pas trop nombreux par rapport à la densité de la population de Bucarest.

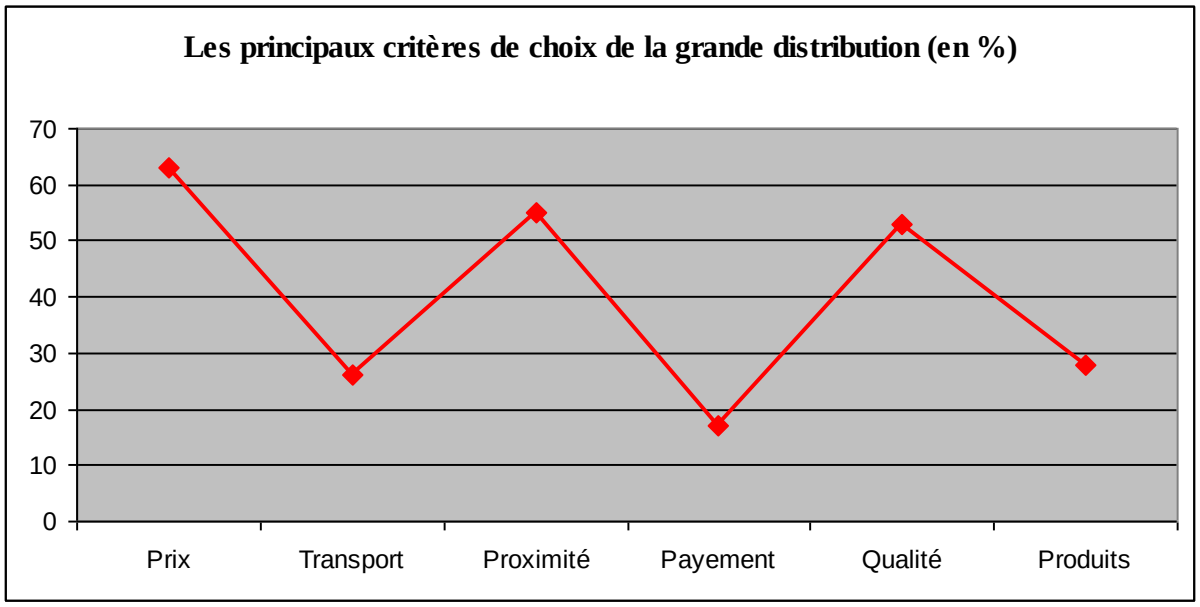
Ainsi, d'une manière générale, on peut considérer que plus de 70 % des personnes interrogées sont satisfaites par le déploiement de la grande distribution s'agissant du nombre de magasins dans les quartiers de la capitale. En outre, pour 21 % de la population interrogée, la grande

distribution doit cesser d'ouvrir de nouveaux lieux de vente car le rapport entre l'offre et la demande est déséquilibré en raison d'une offre superflue.

Cependant, un quart de la population interrogée souhaiterait que le nombre de points de vente augmente encore. On peut expliquer ce souhait par le fait que les grandes surfaces sont surtout implantées à la périphérie de la ville, à une certaine distance du centre. L'accès à ces commerces n'ést pas facile en raison de l'éloignement, c'est pourquoi le nombre des points de vente doit augmenter afin d'être plus proche du centre-ville.
La grande distribution qui s'implantera en centre-ville consistera plutôt en des succursales de grands magasins de type discount par exemple.

On remarque que dans ce secteur d'activité les désirs des différents acteurs sont convergents. D'une part, la grande distribution veut s'approcher de sa clientèle en centre-ville grâce à des petites surfaces discount, pour gagner de nouveaux clients et les fidéliser.
D'autre part, le consommateur souhaite bénéficier du libre-service à proximité de son domicile, avoir les avantages du commerce moderne, bénéficier d'une gamme élargie de produits, de prix attractifs.
Les deux parties sont gagnantes : la grande distribution qui va attirer des clients encore plus nombreux, les consommateurs dont le désir de consommer se trouve renforcé.
Une nouvelle réalité sociale naît et une relation de confiance se crée entre les enseignes appartenant au commerce moderne et les clients de proximité.
Le graphique suivant fait état des principaux critères qui déterminent le choix de la grande distribution.
Prix, proximité et qualité sont désormais les trois principaux critères qui attirent les habitants de Bucarest dans les points de vente des grandes surfaces.

Graphique nr. 25 : Les trois critères d'attraction des grandes surfaces



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

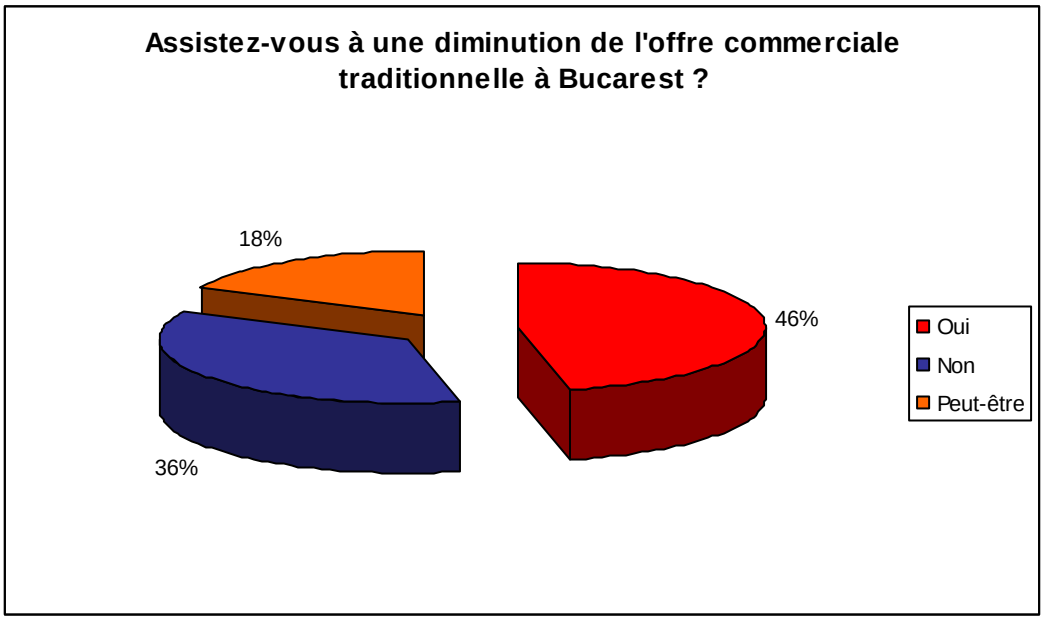
Quand les personnes ont été interrogées sur les trois principaux critères de choix de la grande distribution, elles ont indiqué en premier lieu, les prix proposés. Le PRIX est LE critère majeur pour se rendre dans les commerces modernes. Le critère de la proximité intervient en second lieu. Enfin, la qualité des produits offerts est le troisième critère.

On peut donc constater que, pour les habitants de la capitale, les facilités de transport gracieusement mises à disposition par les grandes surfaces pour attirer la clientèle ont une importance moindre. Très peu de clients les utilisent, préférant le véhicule personnel ou les transports en commun. La large gamme de produits offerts n'est qu'un critère secondaire car les clients préfèrent les produits locaux, non la variété des produits d'origine étrangère. Enfin, les facilités de paiement proposées par la grande distribution n'intéressent pas vraiment les clients alors que ce devrait être un critère de choix important puisqu'il n'existe pas dans le commerce traditionnel. C'est un phénomène étonnant mais pas inexplicable. En effet, la plupart des gens préfèrent payer leurs achats en espèces en une seule fois plutôt qu'en différé par carte bancaire ou par chèque. Ces moyens de paiement sont peu utilisés en Roumanie, à l'heure actuelle.

Dans le questionnaire, pour faire la transition entre la grande distribution et le petit commerce traditionnel, on a cherché à savoir si les habitants sont affectés par la fermeture de certains points de vente du commerce traditionnel et par leur raréfaction à l'échelle du quartier.

Le graphique ci-dessous montre l'opinion des Bucarestois s'agissant de la fermeture de certains points de vente du commerce ctraditionnel.

Graphique nr. 26 : La diminution de l'offre commerciale traditionnelle à Bucarest

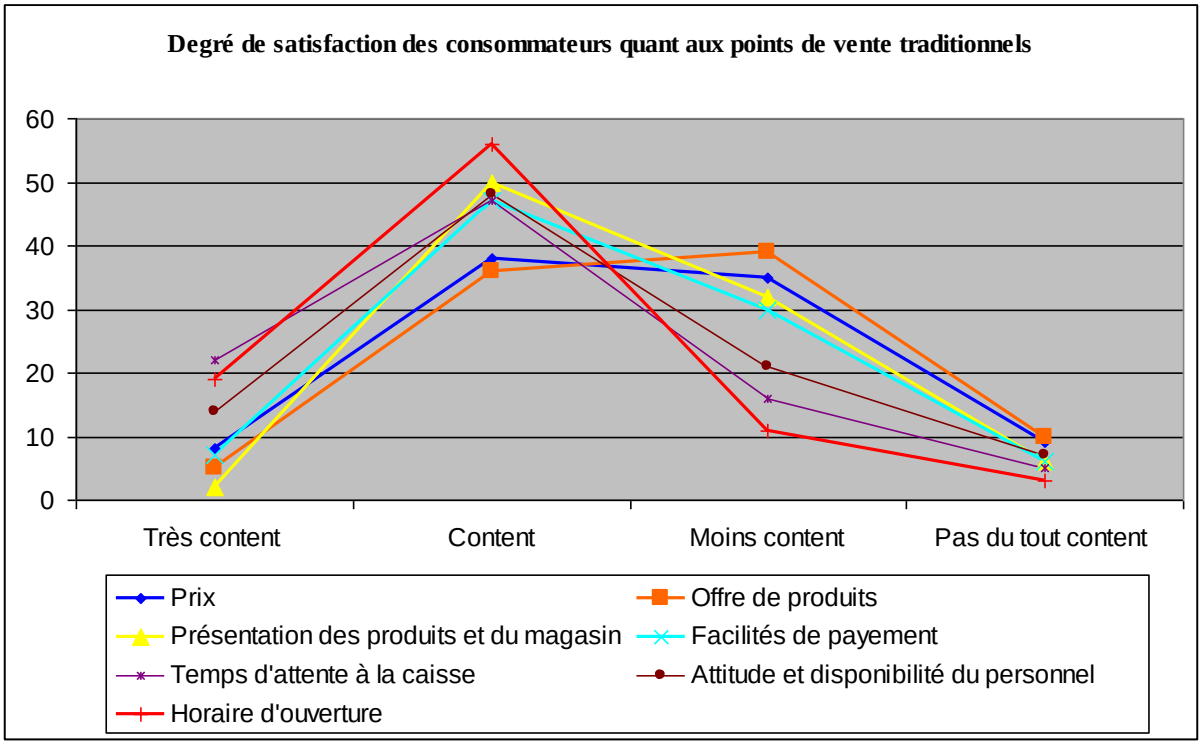


Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Près de la moitié des personnes interrogées ont répondu positivement. Si on y ajoute les 18 % qui ne se rendent pas encore compte du phénomène en répondant « Peut-être », cela donne 64 % de personnes qui ressentent la réduction des lieux d'achat traditionnels. Plus de 35 % des habitants ne se sentent pas concernés, parce qu'ils ne privilégient pas ces lieux d'achat ou parce que le nombre des points de vente reste stable dans leur quartier.

Le graphique ci-dessous rend compte du degré de satisfaction des Bucarestois s'agissant du commerce traditionnel.

Graphique nr. 27 : La satisfaction des consommateurs quant aux points de vente traditionnels



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Les habitants de Bucarest sont très satisfaits des points de vente du commerce traditionnel, surtout à cause des horaires d'ouverture, de 6 heures du matin jusqu'à 23 heures, non-stop. Il s'agit d'une large amplitude horaire, en nocturne, les weekends et les jours fériés. Ces points de vente génèrent un sentiment de confiance, en effet le client sait qu'il peut trouver son commerce de proximité ouvert à n'importe quelle heure de la journée.

C'est une stratégie commerciale que les petits commerçants ont développée, copiant sur la grande distribution, afin de conserver leur clientèle.

Si l'on considère le pourcentage des personnes satisfaites des horaires d'ouverture (64 %) et celui des personnes très satisfaites (21%), on obtient une large majorité de personnes favorables au petit commerce. Habituées à ce type de commerce, elles n'envisagent pas de de l'abandonner, elles sont et resteront des clients fidèles même si elles ne peuvent pas effectuer des achats identiques à ceux effectués dans la la grande distribution.

Le temps d'attente à la caisse constitue aussi un critère important qui favorise la fréquentation des petits commerces où il n'y a pas de queue, ce qui permet aux clients d'être servis plus

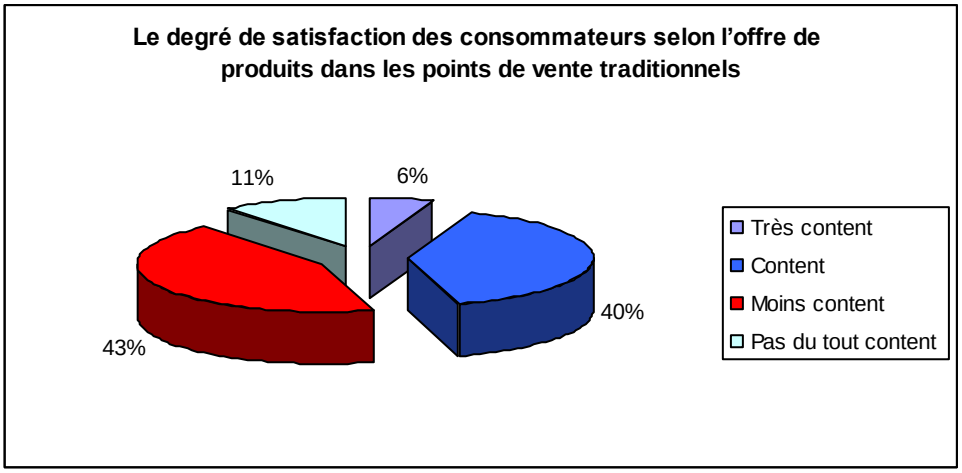
rapidement. De plus, il n'y a pas l'affluence des grands magasins, ce qui fait que l'acte d'achat se passe dans des meilleures conditions.

Quant à l'attitude et la disponibilité du personnel du magasin, on peut constater que le commerce traditionnel crée un lien social. En effet, la plupart des personnes interrogées (53%) se déclarent contentes de l'accueil ainsi que du conseil des vendeurs du commerce traditionnel. Le fait de se connaître, d'échanger des conseils sur les produits, de se revoir presque tous les jours favorise un certain rapprochement entre le vendeur-propriétaire du magasin et ses clients.

Comme dans toute activité de vente, il y a aussi des aspects moins appréciés par les clients et pour lesquels les commerçants doivent revoir leur stratégie.

Le graphique ci-dessous fait état du degré de satisfaction des Bucarestois en fonction de l'offre des produits dans les magasins traditionnels.

Graphique nr. 28 : La satisfaction des clients selon l'offre de produits dans les points de vente traditionnels



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Tout d'abord, l'élément qui déplaît le plus aux clients, c'est l'offre insuffisante de produits. Ainsi, 43 % des personnes interrogées se sont déclarées mécontentes de l'offre de produits qui ne correspond pas à leurs attentes et à leurs besoins. Si on ajoute les 11 % qui sont se déclarés « Pas du tout satisfaits », plus de la moitié des personnes interrogées ne trouvent pas l'intégralité des produits qu'elles cherchent à acquérir.

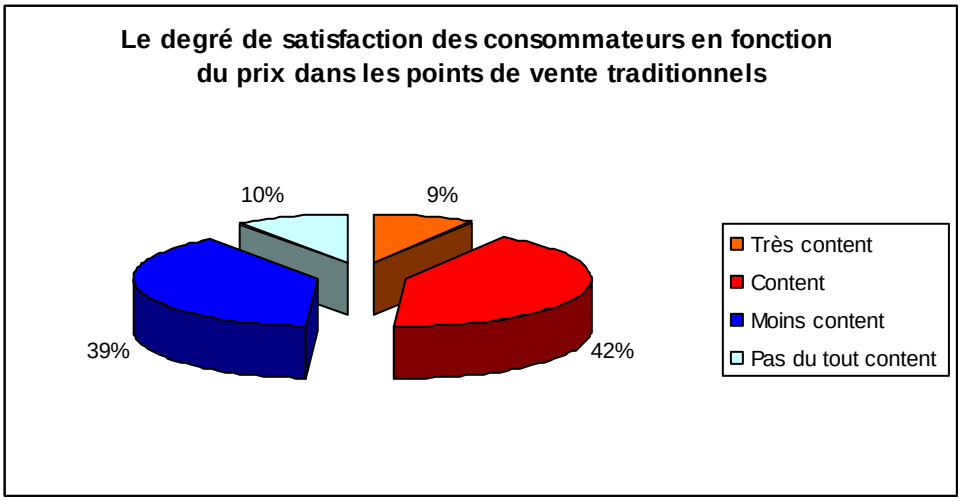
L'équilibre entre l'offre et la demande n'est donc pas atteint.

Ce qui ne satisfait pas les consommateurs, c'est la présentation des produits et du magasin. Presque 45 % des clients se déclarent mécontents ou pas du tout contents de la présentation

des produits. Les petits commerçants doivent améliorer leur façon d'exposer la marchandise dans les rayons ou derrière les comptoirs afin d'attirer davantage la clientèle.

Ensuite, un autre élément défavorable est le prix. Le graphique ci-dessous montre que le degré de satisfaction des consommateurs dépend aussi du critère prix.

Graphique nr. 29 : La satisfaction des clients en fonction du prix dans les points de vente traditionnels



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Parmi les personnes interrogées 39 % sont moyennement satisfaites et 10 % pas du tout satisfaites. Ainsi, presque la moitié des personnes interrogées trouvent que les prix sont élevés. Ceci est vrai en comparaison avec la grande distribution, mais il convient de nuancer ce point de vue dans le cadre du commerce traditionnel où l'offre de produits est moins nombreuse.

Dans les petits commerces, les possibilités de payement sont réduites. Il faut indiquer que la plupart des achats sont payés en espèces, les magasins n'étant pas dotés de lecteur de carte bancaire. Les consommateurs sont nombreux à demander davantage de facilités de paiement (comme le paiement par carte bancaire). Ainsi, 33 % des personnes interrogées se sont déclarées mécontentes de cet aspect, 7 % ne sont pas du tout contentes (au total 40 %).

Même si une grande partie des personnes interrogées a déclaré que le petit commerce reste un lieu privilégié pour les achats de dernière minute, on peut surtout noter une hausse du niveau d'exigence en raison de la comparaison entre la grande distribution et les petits magasins indépendants. Les clients souhaitent faire leurs achats en une seule fois, dans un seul magasin,

ils sont donc exigeants sur la gamme de produits proposés et sur la modernité du magasin. Les clients souhaitent un meilleur éclairage, l'exposition des produits en libre-service ou derrière le comptoir et un meilleur accueil. Tout au long des deux dernières décennies, avec l'arrivée de la grande distribution, la clientèle du petit commerce change de comportement et réclame de plus en plus les atouts du commerce moderne.

Les efforts récemment fournis par les petits commerçants qui s'inspirent du modèle de la grande distribution concernent les actions de communication et de fidélisation des clients. Ainsi, les petits commerçants ont organisé des promotions, ils ont pensé à des cartes de fidélité et ont même effectué de la publicité pour leur magasin. Les chefs d'entreprises, propriétaires des petits magasins sont optimistes quant au résultat des actions en vue de l'amélioration de leurs services, ils ont l'intention d'investir pour mieux répondre aux attentes de leurs clients.

Des efforts ont été réalisés dans le commerce traditionnel, résultant à la fois de l'innovation des vendeurs et des attentes des clients qui exigent l'agrandissement de la palette de produits ainsi que la compression des coûts d'exploitation. Cependant, la superficie réduite de leur boutique, souvent en rez-de-chaussée des immeubles d'habitation, est un obstacle qui peut empêcher une extension du magasin et donc limiter la gamme de produits et de services offerts.

D'autres commerçants ont choisi de s'implanter sur des lieux de passage.
La stratégie des « lieux de passage » concerne les boutiques ouvertes sur un lieu public de type sortie du métro, station de bus, gares. Elle consiste à profiter du passage des clients pour les inciter à consommer. Ainsi, les commerces implantés dans la gare du Nord de Bucarest ou bien à Unirii, centre névralgique des transports en commun de la capitale, ont été développés dans cet esprit. Pour ce dernier exemple, les commerces se déploient dans les couloirs sortant de la station de métro mais également en surface. La pérennité de ces espaces de commerce montre que leur rendement est très intéressant en raison de leur statut de « lieux de passage » qui favorise les achats ponctuels.
Lors de notre enquête de terrain, un petit commerçant exerçant son activité au rez-de-chausée d'un immeuble situé dans le lieu de passage vers la station de métro Eroii Revolutei, nous a indiqué que l'implantation de la grande distribution dans la zone n'a pas eu de conséquences son chiffre d'affaires. Il a doté son magasin de produits courants de longue conservation, de boissons fraîches, produits exigés par les clients pressés qui traversent ce lieu. Face à des

clients cherchant des produits de marque, le petit commerçant réalise un chiffre d'affaires intéressant, mais ne valorise pas le consommateur qui va chercher ailleurs les produits de marque. La grande distribution est donc gagnante sur ce point.

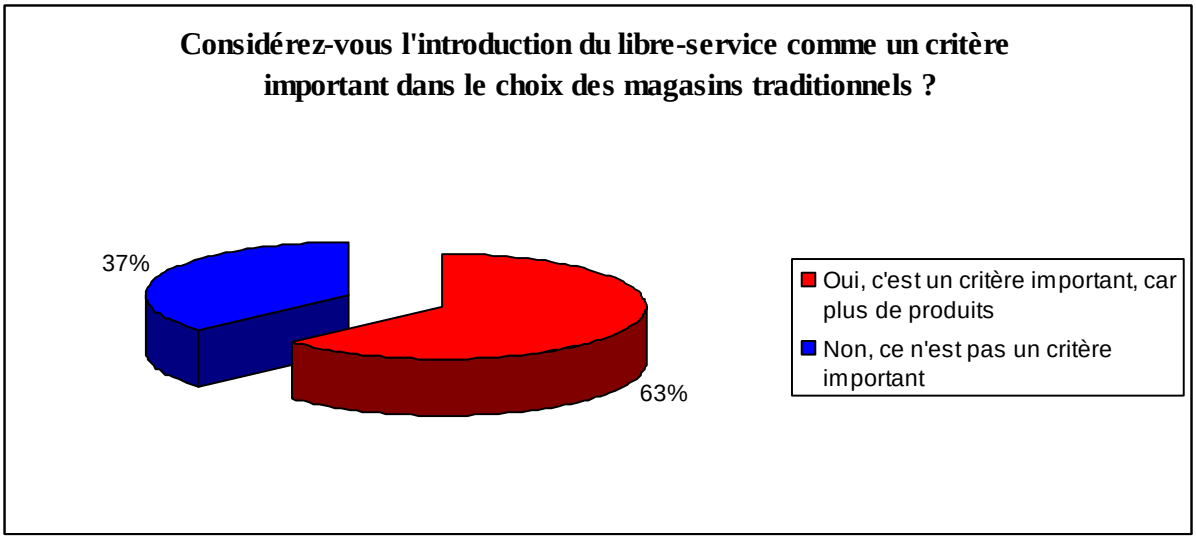
Les anciens centres commerciaux mis en place à l'époque de CEAUSESCU dans le plan d'urbanisme de la ville, à l'échelle du quartier sont un autre lieu privilégié d'installation pour les petits commerçants. Toutes les boutiques sont groupées, ce qui est une force puisqu'il existe ainsi une complémentarité dans la gamme des produits proposés. De grandes enseignes tentent de s'installer dans ces nœuds commerciaux avec de petites surfaces de vente, comme les Carrefour Market. Ces enseignes achètent également les boutiques environnantes pour agrandir leur superficie. On remarque qu'elles essayent de s'installer très près des clients, à l'échelle du quartier, dans des lieux desservis par les transports en commun et qu'elles tentent de détourner la clientèle des petits magasins.

La vie d'un petit commerce est donc menacée. En effet, le cycle d'évolution est de plus en plus court face aux nouvelles stratégies des acteurs de la grande distribution qui décident de s'implanter dans les territoires urbains grâce à leurs filiales et profitent ainsi de nombreuses opportunités commerciales. Cette métamorphose profonde et durable est un facteur de déstabilisation qui génère des risques pour les petits commerces et les territoires dans lesquels s'installe la grande distribution.

Face à cette réalité et aux efforts fournis par certains commerçants pour rénover l'intérieur de leur magasin, il nous a paru nécessaire d'interroger les clients sur l'introduction du libre-service dans le commerce traditionnel, selon modèle introduit par les acteurs de la grande distribution qui permet d'élargir l'offre de produits et d'améliorer leur présentation.

Le graphique ci-dessous montre que le libre-service est un critère déterminant dans le choix des magasins traditionnels.

Graphique nr. 30 : La fréquentation des magasins traditionnels selon le critère du libre-service



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

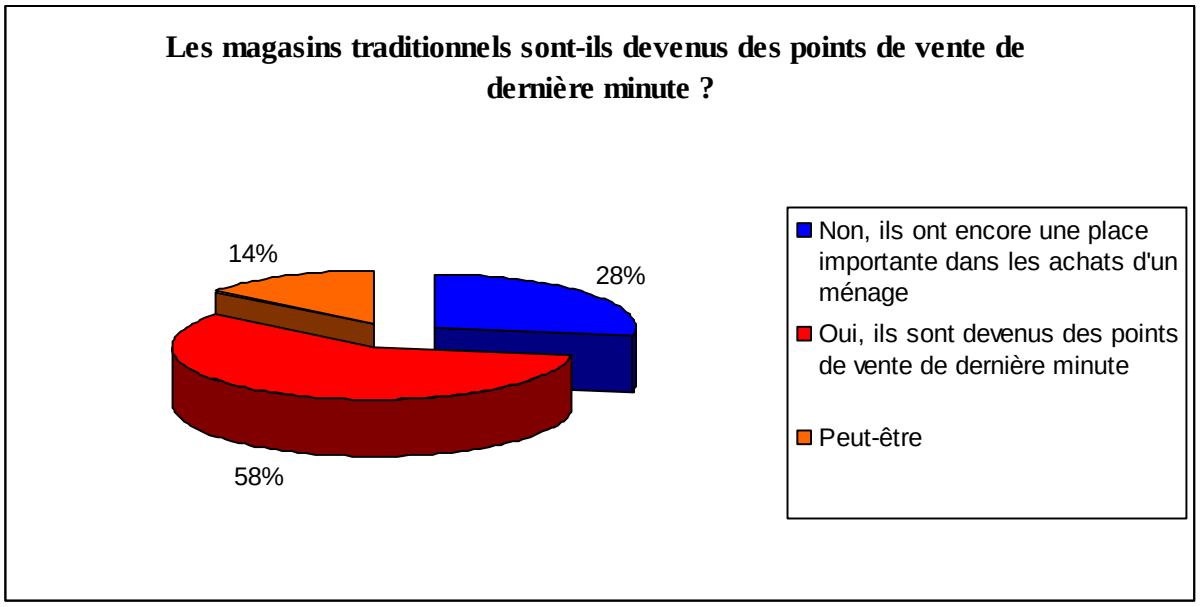
Ainsi, plus de 60 % des personnes interrogées affirment que cette nouvelle stratégie appliquée par les petits commerçants correspond aux critères de choix des clients. Ceux-ci peuvent accéder eux-mêmes aux produits, s'informer sur leur contenu et comparer les produits entre eux. Ils ne sont donc pas sollicités par un vendeur. D'une part, le commerçant a la possibilité de vendre davantage. D'autre part, le client est satisfait par le libre choix et l'offre élargie.

Cependant, presque 40 % des personnes interrogées déclarent que le libre-service n'est pas un critère qui les déterminent à effectuer leurs achats dans le petit commerce. Ces personnes préfèrent le commerce moderne.

Souhaitant connaître la position des magasins traditionnels par rapport à l'ensemble des points de vente désormais présents à Bucarest, nous avons interrogé les Bucarestois sur la place qu'occupent les magasins traditionnels. S'agit-il de points de vente de dépannage ?

Le graphique suivant montre que pour une majorité de consommateurs les magasins traditionnels sont devenus des points de vente de dernière minute.

Graphique nr. 31 : Le rôle secondaire des magasins traditionnels



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Bien que la majorité des personnes interrogées (presque 90 %) côtoient les deux formes de commerce (grand commerce et petit commerce de proximité), beaucoup des gens considèrent qu'avec l'arrivée de la grande distribution, le petit commerce est devenu secondaire avec des points de vente permettant des achats de dernière minute. Les clients se rendent dans les petits commerces, devenus des lieux démodés, pour effectuer les achats oubliés dans les grands magasins. Ainsi, 58 % des personnes interrogées choisissent ces lieux pour faire leurs courses de dépannage. S'ajoutent 14 % des personnes interrogées qui ne savent pas si ces points de vente sont ou non des commerces de dernière minute.

Pour seulement un quart des personnes interrogées, les petits magasins occupent toujours une place importante, en raison de leur proximité, de la fidélité des clients qui arrivent à satisfaire leurs besoins en effectuant leurs achats dans ce type de commerce.

Pratiquement toutes les personnes interrogées ont répondu positivement à la question sur le maintien du marché traditionnel dans la capitale afin de s'approvisionner en légumes et produits frais. Cela montre que les marchés agro-alimenataires font partie de la culture des Bucarestois.

Ainsi, dans notre enquête, une question ouverte leur a été posée afin de connaître les raisons pour lesquelles ils se rendent encore dans les marchés traditionnels. Ainsi, ils ont pu exprimer librement leurs opinions, le reste du questionnaire consistait en des questions fermées.

A propos de la fréquence des achats dans les commerces traditionnels, selon l'enquête, une partie relativement importante des habitués de ce type de commerce fréquente quasi exclusivement les magasins du quartier pour certains types d'achats. Il s'agit des produits courants : les produits alimentaires frais, qui ne peuvent être gardés longtemps, produits de stricte nécessité, achetés tous les jours, comme on le voit dans le tableau suivant.

Le tableau ci-dessous indique les produits le plus souvent achetés dans le commerce traditionnel par les Bucarestois.

Tableau nr. 12 : Le commerce traditionnel et les principaux produits commercialisés

Produits achetés le plus souvent dans le commerce traditionnel	
Produits alimentaires traditionnels	Pain, céréales, produits de panification Viande, charcuterie Produits laitiers : fromages traditionnels Légumes (pommes de terre, oignons…) Fruits frais, Œufs Confiseries, pâtisseries, glaces Aliments pour animaux Huile, farine, café
Boissons	Eau Sodas frais Alcool, Bière
Produits de beauté et d'hygiène	Shampoings, gels douche, savons, maquillages, produits cosmétiques naturels, dentifrices, parfums
Produits ménagers, produits d'entretien de la maison	Lessives, désinfectants, désodorisants
Produits électroniques	Piles, ampoules

Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2011

Les résultats et les conclusions de notre enquête ont été en quelque sorte validés par une autre enquête qu'on a pu trouver sur Internet concernant les principales différences entre les magasins de petit format et la grande distribution. Un échantillon de plus de 1 000 personnes a été interrogé lors de cette étude.

Dans cette étude réalisée par le cabinet d'études de marchés ISRA Center Marketing Research, on a pu identifier les personnes d'une famille qui participent à l'acte d'achat ainsi que leurs habitudes d'acquisition de produits de large consommation dans les deux types de commerces : traditionnel et moderne. L'enquête a cherché à comprendre quelles sont les principales raisons qui attirent les consommateurs dans les deux types de commerce.

Il en résulte que le petit commerce est le plus fréquenté tout au long de la semaine, avec une fréquence accrue du lundi au mercredi, l'attention des consommateurs s'oriente ensuite vers la grande distribution du jeudi au vendredi et surtout pendant le week-end. Les Bucarestois effectuent leurs achats une fois par semaine dans les grandes surfaces. Les achats des six autres jours de la semaine sont réalisés dans les magasins de proximité, surtout les achats complémentaires.

Par tranche d'âge, la catégorie la plus impliquée dans l'acte de commerce est la population âgée de 50 à 60 ans qui achète tous les jours dans les petites boutiques. Les moins impliqués sont les jeunes de 20 à 29 ans.

En général, une des spécificités du commerce à Bucarest est l'étendue des horaires d'ouverture pour attirer la clientèle tout au long de la journée. Par conséquent, le consommateur s'adapte en choisissant de faire ses courses tard dans la soirée : entre 16 heures et 22 heures. Ces horaires correspondent en général à la fin de la journée de travail en Roumanie, la tranche horaire 18-20 heures correspond au temps libre des clients.

La situation est différente dans le petit commerce où le consommateur préfère se déplacer pendant deux tranches horaires : les personnes âgées, le matin entre 8h00 et 12h00, les actifs, l'après midi entre 16h00 et 20h00. Ils fréquentent les commerces situés sur le trajet qu'ils parcourent en rentrant du travail ou proches de leur domicile.

Bien que le petit commerce soit fréquenté chaque jour, les achats qui y sont effectués ne sont pas plus importants que ceux réalisés dans la grande distribution. Selon l'enquête, 60 % des habitants de la capitale dépensent plus de 60 % de leur budget pour des achats réalisés dans la

grande distribution, alors qu'ils dépensent 38 % de leur budget dans le petit commerce traditionnel.
Ainsi on apprend qu'un panier moyen dans la grande distribution est d'environ 60 euros pour ceux qui perçoivent un revenu supérieur à 250 euros, le panier moyen est de 40 euros pour ceux qui ont un revenu inférieur à 250 euros. Le panier moyen peut atteindre 80 euros pour ceux qui ont un salaire supérieur à 1 000 euros.

L'écart avec le petit commerce est important. Dans ce type de commerce le panier moyen s'élève à seulement à 10 euros. Mais, on peut constater une tendance inverse : ceux qui ont un revenu inférieur à 250 euros y dépensent le plus, 15 euros en moyenne, tandis que ceux dont le revenu est supérieur à 250 euros y dépensent seulement 7 euros en moyenne.

Interrogés sur leur degré de satisfaction concernant la grande distribution à Bucarest, plus de 53 % des consommateurs se déclarent « contents » voire même « très contents » pour 28 % d'entre eux.
Le degré de satisfaction des clients s'agissant du commerce traditionnel est évidemment plus faible avec seulement 48 % de « contents » et 17 % de « très contents ». On peut aussi observer un pourcentage assez élevé de consommateurs (24 %) qui se sont déclarés « ni contents/ni mécontents ».

Selon cette enquête, les produits le plus souvent achetés dans le commerce traditionnel sont les produits de base tels que le pain, les produits laitiers, le sucre, la farine, l'huile. Ce sont des consommateurs qui privilégient en général les petites quantités dans le petit commerce et des quantités plus importantes s'ils choisissent de faire leurs courses dans le grand commerce pour des produits comme l'eau, les boissons fraîches, les produits d'entretien, l'huile, le sucre, la farine, la viande et la charcuterie.

Les consommateurs redoutent la foule des grands magasins, ils apprécient que les unités dans lesquelles ils choisissent de faire leurs courses ne présentent pas un flux important de clients. De ce point de vue, les magasins traditionnels sont prioritaires dans la mesure où la clientèle est moins nombreuse que dans les grandes surfaces. De plus, les consommateurs connaissent le personnel des petits magasins, ce qui explique leur désir de les fréquenter.

Les réponses obtenues ont été intégrées au logiciel d'analyse de données textuelles, Lexico 3. Ainsi, on a pu relever les mots les plus utilisés par les personnes interrogées sur les produits le plus souvent achetés dans le commerce traditionnel.

En première position, se trouve le pain suivi par le tabac.
En Roumanie, le pain est vendu par les boulangeries ou par tout magasin qui a le droit de le commercialiser. Il en va de même pour le tabac. Il n'y a pas de magasins spécialisés dans la vente du tabac, ce dernier peut être commercialisé par tous les magsins.
Le logiciel fait apparaître 26 occurrences du mot « pain » qui est l'aliment le plus acheté par la population de Bucarest dans le petit commerce. Il s'agit d'un produit frais, acheté tous les jours.

En général, les produits de base sont achetés chaque jour dans les petits commerces. Parmi ces produits se trouvent l'eau en bouteille, les fruits fournis par les producteurs roumains et achetés en raison leur fraîcheur, les produits laitiers et les légumes. Au-delà des produits alimentaires, les lessives et les produits cosmétiques sont des produits plébiscités dans le petit commerce.

D'autres produits comme les boissons fraîches, les sodas, les bières occupent aussi une place importante dans les achats réalisés dans le petit commerce. Ils sont suivis par la charcuterie et par les fromages achetés en petite quantité.

On peut donc constater que le petit commerce concentre son offre sur les produits de base.

Les petits magasins appartenant au commerce traditionnel à Bucarest doivent continuer à orienter leur offre vers les produits de base qui sont à l'heure actuelle les produits le plus souvent vendus dans ce type de commerce. Cette stratégie aura des consequences sur leur chiffre d'affaires.

Quant à la grande distribution, elle propose, au-delà des produits de base, une grande variété de produits d'appel, par exemple une dizaine de produits appartenant à différentes marques. Ainsi, le client peut choisir un seul produit parmi ceux proposés.
Pour s'adapter à cette grande diversité et à cette offre de produits d'appel, les points de vente de la grande distribution ont ouvert à Bucarest des magasins qui occupent une très grande surface, supérieure à 1 500 m², pouvant même atteindre 2 000 m².

La réalité du terrain nous montre que le client cherche à être le plus proche possible de son commerce. Cela explique l'avantage du petit commerce situé au pied de l'immeuble où est situé l'appartement du client. Un petit magasin, traditionnel ou moderne, doit être conçu en fonction de l'attitude des clients.
Les questions suivantes se posent : Quels seront les clients potentiels de la zone d'emplacement du magasin ? Quels seront les clients que le magasin pourra ensuite fidéliser pour constituer une clientèle stable ?
Pour fidéliser les clients, mais aussi pour en gagner de nouveaux, tout doit être mis en oeuvre pour satisfaire le consommateur. Il faut que ce dernier soit à l'aise, qu'il retrouve facilement les rayons, les produits, les marques, en particulier les marques qu'il préfère.

Il semble donc indispensable de s'adapter à la clientèle locale. Pour cela, les commerçants de proximité des quartiers doivent connaître les habitudes d'achat des consommateurs, les produits les plus demandés et essayer de s'adapter un maximum à la demande. Ces éléments déterminent la stratégie de communication du magasin. Les commerces traditionnels ayant pris des initiatives en ce sens sont encore peu nombreux à l'échelle de la capitale.
S'agissant du format discount, c'est le critère prix qui va attirer la clientèle.

Les petits commerces se sont installés dans les espaces des anciens centres alimentaires communistes. Ce sont des modèles d'organisation groupés spatialement qui disposent d'un atout dans la mesure où les clients effectuent tous leurs achats dans un même espace. Les vendeurs doivent innover pour réduire leurs coûts d'exploitation. En effet, ces derniers doivent tenir compte des attentes des clients qui exigent l'agrandissement des magasins et la baisse des prix de vente.

Pour plus de la moitié des personnes interrogées, il faut moins de 15 minutes pour se rendre à pied au commerce traditionnel alors que pour atteindre le grand commerce situé à la périphérie, il faut prendre la voiture ou les transports en commun. Cela justifie l'aménagement des espaces piétonniers pour faciliter l'arrivée des acheteurs et permettre ainsi l'augmentation du flux de clientèle.

2. Les groupements de commerçants : espaces de consommation

Pendant le système communiste, chaque zone destinée à l'alimentation était dotée de son propre marché agro-alimentaire qui était une halle fermée. Ensuite, avec la chute du communisme, en raison de leur proximité avec les immeubles d'habitation, ces endroits ont vu apparaître une multitude de petits commerces, des commerces familiaux qui se sont groupés autour du marché agro-alimentaire. Au fur et à mesure qu'ils disparaissent, d'autres commerces les ont remplacés. Ces commerces disparus peuvent être considérés comme des commerces typiques d'une époque révolue.

Vingt ans après l'arrivée de la grande distribution, le taux de renouvellement du commerce traditionnel est très bas. Beaucoup de points de vente ferment leurs portes, seulement la moitié des magasins se maintient dans les quartiers.

Cependant, les commerces groupés autour du marché agro-alimenataire et situés au pied des habitations ont tendance à être un peu plus stables. Ces commerces groupés spatialement avec chacun leur magasin individuel vendent presque les mêmes produits que leurs voisins, mais s'en démarquent néanmoins et réussissent à maintenir une clientèle. En raison de l'origine locale des produits du terroir, des services simples mais efficaces sans emballages inutiles et coûteux, ces commerces ont pris leur place et un phénomène social de fréquentation s'est développé.

En 1989, seuls les magasins alimentaires du système communiste occupaient l'espace des complexes commerciaux mis en place. Ensuite, les marchés agro-alimenataires qui se sont maintenus ont permis l'installation d'un nombre important de petits commerces qui se sont regroupés afin de pouvoir survivre. En revanche, les magasins dispersés sur le territoire ont disparu au fil des ans.

Il apparaît alors qu'au cours des 20 dernières années, certaines évolutions ont affecté tous les espaces des marchés traditionnels dans tous les quartiers de la ville. Cela correspond aux changements des modes de consommation et à l'introduction des points de vente de la grande distribution.

Chacun des espaces commerçants présente une singularité qui l'emporte sur la tendance générale d'aménagement de la distribution moderne. Cette persistance des marchés est une caractéristique culturelle qui témoigne du passé historique et commercial de la ville.

Cette spécificité va être mise en évidence par l'analyse des caractéristiques des marchés agro-alimenataires de quartier.
L'analyse de la composition des marchés alimentaires révèle ainsi un double mouvement : la disparition des éléments commerciaux caractéristiques d'une époque : kiosques, boutiques de petite surface, l'avènement du commerce moderne avec de nouvelles habitudes de consommation, orientées vers le commerce traditionnel et vers le commerce moderne.

Plusieurs types de commerces disparaissent définitivement. Ainsi, les commerces d'alimentation traditionnelle ont diminué pour favoriser l'implantation des grands groupes de la grande distribution, poursuivant ainsi une évolution générale commencée dès les années 1990 et 2000, partout dans la ville. En espace de deux décennies, les petits entrepreneurs roumains ont définitivement fermé leurs magasins sans qu'aucun successeur n'ait tenté de les remplacer.

Les principaux marchés agro-alimentaires de la ville, tels les marchés Obor, Titan, les halles aux poissons sont aussi importantes pour le ravitaillement en fruits et légumes frais. Les habitants de ces deux quartiers (Obor et Titan) ont le choix de se rendre encore aux marchés de quartier ou aux supermarchés, qui ont aussi un étalage de produits frais de base. Contrairement à la France, les boulangeries qui ne commercialisent que le pain et les pâtisseries sont peu nombreuses à Bucarest car la plupart des kiosques commercialisent aussi le pain qui fait partie des produits « vache à lait », les plus consommés par la population.

Cette situation reflète un changement qui affecte la ville entière : fermeture du petit commerce et implantation du commerce de grande surface. En effet, la fermeture des petites boutiques indépendantes est concomitante à l'ouverture des filiales des chaînes internationales qui dominent l'Europe, comme Carrefour et Rewe Group.

Il est important d'analyser le commerce du marché agro-alimentaire et la place des petits commerçants roumains face à la grande distribution.

II. Le marché : principal lieu de commerce à Bucarest

Les marchés à Bucarest étaient et sont un lieu important de la vie quotidienne des Bucarestois. Pendant le régime communiste, ils étaient les uniques lieux d'approvisionnement en produits agro-alimenataires de la capitale ; après la chute du régime, ils étaient les seuls endroits de ravitaillement en fruits et légumes jusqu'à l'arrivée de la grande distribution.

La capitale d'une surface de 238 km² compte 60 marchés agro-alimenataires. En 2011, la population totale de Bucarest compte 1 883 425 habitants. Un marché dessert 313 900 habitants en moyenne.

Le tableau ci-dessous montre quelques marchés agro-alimentaires présents à Bucarest dans les différents secteurs de la ville.

Tableau nr. 13 : L'exemple des marchés agro-alimentaires à Bucarest

Nr	**Marché**	**Surface Totale (m²)**	**Administration des Marchés (m²)**	**Nombre d'étals**	**Secteur**
1	Domenii	6 255	1 830	4 425	1
2	Sudului	10 000	9 000	2.433	4
3	Progresul	7 000	11 000	500	4
4	Colentina	3400	1330	90	2
5	Morarilor	2 544	1542	100	2

Source : sites internet des mairies ; Elena NASTASE, 2013

Selon l'organisation spatiale mise en place par le système communiste, les marchés ont été construits dans chaque secteur afin de desservir l'intégralité de la population. Pendant une période de 18 ans, ces espaces privilégiés du commerce traditionnel n'ont pas bénéficié d'importants travaux de réaménagement. De plus, les dépôts, situés plutôt en périphérie, destinés à permettre aux producteurs de stocker la surproduction agro-alimentaire, ont été occupés par d'autres activités. Pour répondre aux normes d'hygiène après l'intégration européenne, à partir de 2008, les mairies se sont lancées dans des travaux de rénovation des marchés sans tenir compte de la disparition des dépôts. En effet, les mairies n'ont pas tenté de créer de nouveaux dépôts. Aucune logistique n'est mise en place pour alimenter les marchés, les producteurs doivent donc assurer eux-mêmes le stockage et le transport des produits.

Afin de mieux comprendre l'organisation spatiale des petits commerçants à Bucarest, lors de mon déplacement sur le terrain au mois de décembre 2011, j'ai pu réaliser les maquettes des marchés traditionnels sélectionnés dans la capitale (Annexe nr. 4). Ce travail m'a permis de comprendre la spécificité des marchés traditionnels.

Au niveau de la mairie de chaque secteur, une unité administrative s'occupe uniquement des marchés de plein air et des marchés couverts du secteur. C'est l'Administration des marchés du secteur 1 par exemple, qui gère 8 marchés agro-alimentaires situés sur le territoire de ce secteur. Il s'agit des marchés Dorobanti, Amzei, Aurel Vlaicu, Matache, Domenii, 1er Mai, Pajura, Tg 16 Februarie.

Pour rendre service aux consommateurs, le plan de chaque marché est divisé en fonction de la catégorie des produits vendus. Par conséquent, un marché agro-alimentaire à Bucarest est divisé en plusieurs parties.

On remarque :

- une partie pour les légumes, les fruits, les fleurs, l'apiculture ;
- une partie pour les viandes et la charcuterie ;
- une partie pour la poissonnerie et les produits dérivés ;
- une partie pour les œufs ;
- une partie pour le lait et les fromages ;
- une partie pour les légumes marinés ;
- une partie pour les produits ménagers ;
- une partie pour les produits alimentaires industriels ;
- une partie pour les produits saisonniers : pastèques, choux blancs et sapins ;
- une partie pour les produits divers : vêtements, chaussures, produits électriques.

1. La place des marchés dans les politiques d'aménagement

Pendant presque 20 ans, le commerce traditionnel dans les machés agro-alimentaires a fonctionné sans aucune rénovation, cepedant avec l'arrivée de la grande distribution, des travaux sont organisés par toutes les mairies pour moderniser les anciens marchés. C'est une concurrence qui est lancée entre les mairies de chaque secteur de Bucarest afin de réaliser un centre commercial de type mall à la place de l'ancien marché. Cette modernisation a lieu parallèlement à la progression de la grande distribution et à l'intégration de la Roumanie dans l'Union Européenne. Est-ce une coïncidence ? Cette modernisation a-t-elle pour but de satisfaire une demande de la population locale ?

Il est à noter que les travaux de réaménagement ne concernent que les marchés les plus importants de la ville, les plus grands et donc les plus fréquentés : les marchés Amzei, Obor, Minis, Progesul ou Crangasi. Les travaux ont consisté en l'installation d'un système de chauffage pour l'hiver et d'aération pour l'été, la mise en place des ascenseurs, des chambres frigorifiques. Le financement provient de l'Etat ou d'investissements privés.

1.1 Les marchés agro-alimentaires Domenii et 1er Mai

Dans le premier secteur de la capitale, j'ai effectué des observations sur la façon d'organiser les marchés Domenii et 1er Mai. J'ai remarqué non seulement la taille du marché traditionnel, locomotive commerciale à l'échelle du quartier, mais surtout le nombre et l'organisation spatiale des petits commerçants roumains qui ont su profiter de l'attractivité créée par le marché traditionnel des fruits et légumes pour s'y installer. Il s'agit d'un lieu d'attraction, à l'échelle du quartier avec une bonne accessibilité. Le transport en commun est assuré dans l'ensemble de la zone du marché Domenii par 4 lignes de tramway : 20,24, 42, 45 qui traversent le boulevard Ion Mihalache, ainsi que 3 lignes de bus : 205, 282 et 300.

1.1.1 Le marché agro-alimentaire Domenii

Situé dans le premier secteur de la capitale, le marché Domenii se trouve sur le boulevard Ion Mihalache et la rue Av. Marasescu, la rue Alexandru Constantinescu et l'avenue Mircea Zaraseanu. La situation géographique facilite l'acces au marché.

Images nr. 6 et 7 : Le marché agro-alimentaire Domenii, secteur 1

Cliché Elena NASTASE, 2011

Les images ci-dessus montrent le marché Domenii, en décembre 2011. L'image de gauche présente l'entrée principale. L'image de droite montre des étals et les espaces commerciaux.

Selon les informations communiquées par l'Administration des marchés de ce secteur sur le site Internet[103], ce marché occupe une surface totale d'environ 6 255 m².

Toutefois, seulement une surface de 1 830 m² située entre le boulevard Ion Mihalache et la rue Alexandru Constantinescu, à l'est, est administrée par cette autorité publique. Pour respecter des mesures d'hygiène, le marché a été totalement rénové.

Il est composé d'un bazar avec des produits alimentaires, des stands de légumes et fruits, des fleurs, des produits laitiers et des œufs. S'ajoutent des petits espaces commerciaux ainsi que le corps administratif chargé de gérer le bon fonctionnement du marché.

Si on prend en considération les données officielles rendues publiques sur le site de l'Administration des marchés du 1er secteur de la capitale, le marché traditionnel occupe seulement un quart de la surface totale (1 830 m², soit 30 %). Ceci nous indique que la surface

[103]Source Internet : http://www.administratiapietelorsector1.ro/piete

restante de 4 425 m² est utilisée par les petits commerçants, ce qui représente plus de la moitié de sa surface totale (70 %). La maquette que j'ai pu constituer à l'aide du logiciel InDesign CS4 chez Adobe représente bien cette réalité : la surface du marché traditionnel est assez réduite par rapport au nombre de petits commerçants installés autour (Annexe nr.4.2).

Ce qui attire l'attention ce sont non seulement, les petits commerçants qui ont cherché à profiter de l'attraction du marché des légumes, mais aussi les chaînes de la grande distribution comme les supermarchés Mega Image et Carrefour Express[104] qui ont ouvert des points de vente à ces endroits.

Concernant le magasin « Carrefour Express Domenii », il constitue une nouveauté car c'est le premier magasin franchisé du groupe Carrefour. Ouvert en octobre 2011, ce magasin Carrefour dispose d'une surface de vente de 390 m², de 40 employés et d'une gamme de 4 000 produits parmi lesquels se trouvent 700 marques propres du groupe Carrefour.

Il s'agit donc non seulement d'un point de vente ouvert en franchise, mais aussi d'un magasin de proximité sous l'enseigne Carrefour Express. Pour satisfaire une large partie de la clientèle, les horaires d'ouverture sont étendus du lundi au samedi, de 7h30 à 22h00. Le dimanche, la fermeture du magasin a lieu 2 heures plus tôt, à 20h00.

Par rapport aux horaires du supermarché, le marché Domenii affiche les horaires suivants : de 7 h à 21h00, du lundi au vendredi et de 7h00 à 15h00 pendant le weekend.

Désormais à Bucarest, les chaînes de la grande distribution ouvrent des magasins à côté des marchés agro-alimentaires. C'est le groupe Carrefour qui a installé à Bucarest l'un des premiers supermarchés franchisés avec une dominante de produits alimentaires.

Ce nouveau système de franchise d'un groupe de la grande distribution en Roumanie, résulte d'un partenariat de franchise signé entre le groupe Carrefour en Roumanie et la société roumaine Angst, société spécialisée dans la production et la distribution de la charcuterie sur le marché national. Il s'agit donc d'un partenariat entre un groupe étranger qui est arrivé avec son savoir-faire et un groupe roumain Angst qui bénéficie d'une bonne réputation sur le marché local.

Cet accord fait partie de la stratégie de développement multi-format du groupe Carrefour à Bucarest qui cherche à s'approcher de sa clientèle en ouvrant des points de vente de

[104] Source Internet : http://www.carrefour.ro/express.html

proximité. Cette stratégie représente une des ambitions du groupe à Bucarest, par le biais de l'enseigne Carrefour Express.

1.1.2. Le marché agro-alimentaire 1er Mai

A 2 stations de tramway du marché Domenii, se trouve au numéro 58 du même boulevard, le marché 1er Mai qui s'étend sur une surface de seulement 2 876 m². Sur ce marché agro-alimentaire, on peut trouver une large palette de produits : légumes, fruits, viandes, produits pharmaceutiques et cosmétiques.

Images nr. 8 et 9 : Le marché agro-alimentaire 1er Mai, secteur 1

Cliché Elena NASTASE, 2011

Les images ci-dessus montrent le nouveau marché 1er Mai après les travaux de reconstruction, en décembre 2011. L'image de gauche présente l'aspect extérieur du nouveau bâtiment. L'image de droite montre des étals et les espaces commerciaux au rez-de-chaussée.

Situé à l'angle des rues Clucerului et Ion Mincu, le marché bénéficie d'une bonne visibilité et d'une accessibilité satisfaisante, desservant les quartiers Grivita et Bucurestii Noi, avec des horaires d'ouverture allant de 6h00 à 22h00, du lundi au dimanche.

Selon les informations publiées par l'Administration des marchés de ce secteur, il est organisé dans deux bâtiments distincts : le premier sur un seul niveau et le deuxième, plus moderne, construit en 2010, est organisé en sous sol et rez-de-chaussée. Dans le cadre des travaux de réaménagement, une gamme variée d'espaces commerciaux a été mise à la disposition des sociétés commerciales non seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur du marché (Annexe nr.4.4). Au milieu, se trouve un lieu commercial organisé en espaces d'exposition

des produits alimentaires formés par des étals cubiques en plastique dont les dimensions sont les suivantes : 1 m à 1,5 m de longueur et 0,8 m à 1 m de largeur.

Le nouveau bâtiment prévoit un parking souterrain afin de fluidifier l'accès et la circulation intense dans la zone.

Pour les travaux, la mairie du secteur a dû investir une somme d'environ 152 000 euros, soit 6,1 millions lei[105]. Un budget de 6,1 millions lei provient de la mairie du secteur et aussi des sources externes pour des travaux de réaménagement. Il s'agit de construire des installations modernes d'eau, un canal d'évacuation et d'installer le chauffage et la climatisation.

Selon les informations transmises dans la presse par le directeur de l'Administration des marchés du secteur 1, Robert NITU, le rez-de-chaussée est aménagé en tant qu'espace agro-alimentaire pour les petits producteurs roumains. Quant à la zone extérieure au marché, l'installation pour collecter les eaux usées va être complétée par des bassins de décantation réservés au marché.

[105] 1 euro = environ 40 000 lei

1.2. Le marché agro-alimentaire Sudului

Le marché agro-alimentaire Sudului, l'un des plus grands marchés du secteur 4 de la capitale, avec une surface de 10 000 m², a été soumis à des travaux de réaménagement.

Images nr. 10 et 11 : Le marché agro-alimentaire Sudului, secteur 4

Cliché Elena NASTASE, 2011

Les images ci-dessus montrent le nouveau marché Sudului après les travaux de reconstruction, en décembre 2011. L'image de gauche présente l'aspect extérieur du nouveau bâtiment. L'image de droite montre des étals et les espaces commerciaux.
Les halles destinées aux fruits et légumes ont été mises à la disposition des sociétés commerciales et des producteurs pour la vente directe.

L'ancien marché était doté de 55 étals pour le commerce de détail des légumes et des fruits. Les étals sont généralement fixes, installés uniquement sur un emplacement du marché bien déterminé. Le projet de rénovation a remplacé les anciens étals en béton par des nouveaux en matériaux composites légers et solides (tissus de fibre de verre). Ce qui est remarquable dans ce projet de rénovation, c'est le fait que le nombre d'étals a doublé. Il est passé à environ 100 étals et les commerçants peuvent en louer un nombre limité. Ainsi, un commerçant ne peut louer que 2 ou 3 étals alors qu'avant la rénovation, il pouvait en louer 5 ou 6.

Les travaux ont démarré en octobre 2008. La structure métallique du marché a été refaite, le toit en polycarbonate permet le passage de la lumière naturelle. Le système de canalisation a dû être refait car il était usé et de nouveaux espaces ont été mis à la disposition des producteurs pour qu'ils puissent nettoyer leurs produits agricoles. Le carrelage a été aussi

remplacé pour qu'il soit plus résistant et pour qu'il facilite le nettoyage. L'installation électrique a également été rénovée.
En effet, le souci des autorités a été de mettre le marché en conformité avec les normes européennes (lois de mise aux normes sanitaires, lois de sécurité pour l'accueil des personnes).
Un projet de séparation des espaces destinés aux sociétés commerciales et aux producteurs agricoles avait été envisagé par les autorités administratives. Cependant, les sociétés commerciales se sont opposées à une telle décision, pour ne pas changer leur emplacement au sein du marché et ne pas bouleverser les habitudes d'une clientèle ancienne qu'il faut continuer à fidéliser.

On peut constater que les travaux de réaménagement de ce marché ne visaient pas à en faire un « nouveau mall » avec l'architecture d'un centre commercial, il s'agissait plutôt de garder la structure initiale d'un vrai marché traditionnel destiné aux producteurs agricoles. Un tel projet de réaménagement aurait coûté à l'Etat environ 5 à 6 millions d'euros et aurait inclus un parking souterrain ainsi que le réaménagement des espaces extérieurs au marché.

Cette décision de préserver l'architecture initiale n'a donc pas nécessité un grand investissement pour la rénovation, ni un délai supplémentaire pour la finalisation des travaux, comme cela a été le cas pour les autres marchés. Le budget s'élève à 17 500 euros [106] et provient entièrement du budget local de la Direction des marchés du secteur 4. Il ne s'agit donc pas d'un processus majeur de modernisation.
Toutefois, le maire du secteur envisage des solutions afin d'obtenir les fonds nécessaires à des travaux complexes. Il peut s'agir d'un crédit externe en provenance de l'Union Européenne ou d'un crédit interne accordé par les banques roumaines, voire d'autres sources de financement.
Devons-nous comprendre que les projets de réaménagement de ce marché ne se sont pas encore finis à ce stade ? Assisterons-nous à d'autres travaux dans les années à venir ? De quel type de travaux s'agira-t-il? S'agira-t-il de démolir complètement le marché existant pour tout reconstruire sur de nouvelles bases ou bien de le moderniser sans cesse?

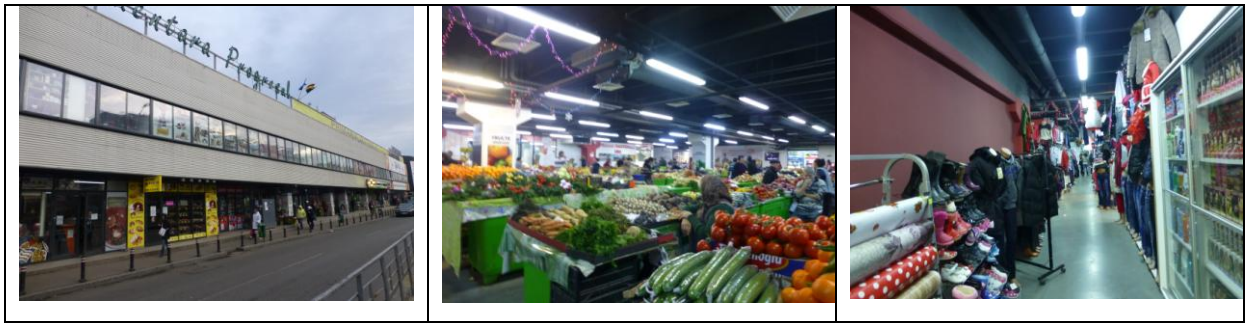
---

[106] 700 000 lei (1 euro = 44 000 lei)

1.3. Le marché agro-alimentaire Progresul

Après tous ces travaux effectués à l'échelle de la capitale dans ses différents secteurs, il appartient maintenant aux autorités locales du secteur 4 d'entamer des travaux de modernisation de l'un des plus grands marchés du secteur : Progresul. Le nouveau complexe commercial est situé sur l'emplacement de l'ancien marché agro-alimentaire Progresul. Il a une surface totale d'environ 11 000 m² comprenant un parking situé sur le toit afin de résoudre le manque de places de parking dans la zone. Les travaux ont été finalisés durant le mois d'août 2013.
Le modèle suivi est celui de la reconstruction du marché Obor : 500 étals seront implantés au rez-de-chaussée.

Images nr. 12, 13 et 14 : Le nouveau marché agro-alimentaire Progresul



Les images ci-dessus montrent le nouveau marché Progresul après les travaux de reconstruction, en décembre 2014.
L'image de gauche présente l'aspect extérieur du nouveau bâtiment d'une longueur de 53 mètres. L'image de milieu montre des étals au rez-de-chaussée. L'image de droite présente les espaces commerciaux situés à l'étage où l'on a pu constater des locaux vides ainsi que des commerces ressemblant à un bazar avec l'exposition pêle-mêle des marchandises.

Le coût total du projet du nouveau marché agro-alimentaire s'élève à 7,5 millions d'euros. Cette somme a été obtenue grâce à un crédit bancaire dont la mairie du secteur a bénéficié. La surface de construction atteint 11 000 m².

Au-delà des 500 étals du rez-de-chaussée, le nouveau bâtiment prévoit aussi une division de l'espace afin de pouvoir accueillir des espaces commerciaux, une halle de viandes, une halle de fromages et une poissonnerie. A l'étage vont être installés 100 espaces pour un commerce

non-alimentaire (vêtements, chaussures, articles ménagers), des espaces de bureaux ainsi qu'un espace de détente (des restaurants fast-food, une cafétéria) selon un communiqué de presse de la mairie. S'y ajoutent 228 places de parking sur le toit du bâtiment.

2. Les travaux de modernisation du marché agro-alimentaire Obor

A l'heure actuelle, c'est le plus important projet de rénovation d'un marché agro-alimentaire de Bucarest. La renommée du marché Obor est renforcée par la présence des anciennes Halles Obor et dépasse donc les frontières de la ville.

A Bucarest, les plus anciennes Halles sont les Halles Centrales Obor. Construites en 1936 par l'architecte Horia CREANGĂ, diplômé des Beaux Arts à Paris, elles sont, à l'époque, les plus modernes d'Europe, classées aujourd'hui comme monument historique. Par conséquent, elles ne peuvent pas être démolies. Pour leur aménagement, il faut l'accord de la Commission Zonale des Monuments Historiques de Bucarest. Depuis 2004, le bâtiment appartient à une société privée SC CICO.SA. qui n'a pas réalisé de travaux de rénovation.

Si pendant la décennie allant de 1989 à 1999, il a existé un projet de transformation de ces Halles en Musée d'Art Contemporain, ce projet n'a jamais été réalisé. En effet, à l'époque, le propriétaire du bâtiment n'était pas le Ministère de la Culture et des Cultes, l'acquisition par l'Etat roumain était donc impossible à défaut de fonds d'investissement pendant cette décennie.

Images nr. 15 et 16 : Les Halles Centrales Obor

Anciennes Halles Centrales Obor	Intérieur transformé en bazar

Cliché Elena NASTASE, 2013

Les deux images ci-dessous présententent les anciennes Halles Centrales Obor qui n'ont pas connu de travaux de rénovation bien que depuis 2004 elles soient devenues la propritété de la société SC CICO.SA. L'image de gauche montre un extérieur d'aspect satisfaisant, l'image de droite révèle un intérieur dégradé. Le rez-de-chaussée de ces Halles est transformé en bazar qui ne met pas en valeur l'importance du site.

L'ancien marché Obor est situé dans une zone favorable au commerce, une zone bien achalandée qui bénéficie d'une bonne accessibilité facilitée par des grands axes: l'artère commerciale « Calea Mosilor », le boulevard Stefan Cel Mare et les rues Mihai Bravu et Colentina. Ce nouveau marché Obor s'appelle désormais « Piata Obor Market & Complex Comercial »[107]. Ce nom témoigne de la volonté de créer une dynamique dans cet espace commercial. Il est la combinaison parfaite entre la modernité et la tradition qui offre les prix les plus avantageux.

[107] Traduction : « Marché Obor & Complexe commercial »

Images nr. 17 et 18 : Le marché Obor « Piata Obor Market & Complex Comercial »

Cliché Elena NASTASE, 2013

Dans les images ci-dessus nous pouvons remarquer la ressemblance du nouveau marché Obor avec les anciennes Halles. Situé dans l'immédiate proximité des anciennes Halles, le marché Obor constitue, à nos yeux, l'exemple le plus abouti de reconstruction d'un marché agro-alimentaire à Bucarest. Du point de vue urbanistique, le nouveau marché Obor est construit suivant le modèle des anciennes Halles avec lesquelles il forme un ensemble harmonieux.
L'image de droite nous montre le marché agro-alimentaire situé au rez-de-chaussée. Les boutiques sont situées aux étages supérieurs.

Du point de vue architectural et esthétique, on peut constater que ce deuxième ensemble cherche à s'intégrer dans le paysage avec le même aspect extérieur que les anciennes Halles Obor : un carrelage de couleur orange ou rougeâtre.
Sachant profiter d'une bonne localisation à Bucarest, connaissant la tradition dans la commercialisation des produits agro-alimentaires, les investisseurs ont doté le marché d'espaces commerciaux, aménagés pour un commerce alimentaire. En effet, la densité de population dans la zone concernée est une des plus élevées de la capitale.

Au-delà du marché lui-même situé au rez-de-chaussée, le nouveau bâtiment met à disposition des commerçants des espaces commerciaux à louer. Ces derniers sont destinés à un commerce alimentaire afin de compléter l'offre agro-alimentaire du marché : viandes et charcuteries, produits laitiers, fromages, produits ménagers. Les investisseurs ont souhaité mettre à disposition des commerçants des espaces commerciaux qui répondent aux normes européennes pour garantir la sécurité et la santé publique. Grâce à son développement

organisé, coordonné et équilibré, il s'agit d'un projet à grande échelle dont l'impact urbanistique va forcément être positif.

2.1. Le projet intitulé « La modernisation du Marché Obor »

S'agissant du marché Obor, qui est un des marchés les plus fréquentés de Bucarest, géré par l'Administration des marchés du secteur 2, les objectifs de modernisation ont été établis par le Conseil local du secteur 2 ainsi que par la municipalité de Bucarest, en décembre 2004. L'investissement de 1 000 000 d'euros maximum était réalisé à partir du budget du Conseil local du secteur 2 et des ressources provenant du programme PHARE (fonds PHARE-Cohésion Economique et Sociale 2003-2006). Au niveau de la mairie, la Direction d'Urbanisme et de Gestion du Territoire ainsi que la direction Economique ont établi des « rapports de spécialité ».

En réalité, les travaux de démolition et de reconstruction ont démarré seulement à partir de 2008, avec un investissement de 14 millions d'euros grâce à un partenariat public-privé. Il s'agit d'un projet d'agrandissement du marché afin d'accueillir 1 246 étals (soit 300 de plus) destinés aux producteurs agricoles de fruits et légumes. Les travaux se sont déroulés jusqu'en 2012.

La surface totale de l'ancien marché ainsi modernisé est de 20 500 m². Le nouveau bâtiment occupe 7 500 m² sur deux étages : le rez-de chaussée est destiné à la commercialisation des produits agricoles et les deux étages vont être aménagés en espaces commerciaux à louer. La surface restante, soit 13 000 m² est réservée aux plateformes extérieures d'un marché saisonnier.

Si en décembre 2004, l'Administration des marchés du secteur 2 et le Conseil local avaient voté le projet intitulé « La modernisation du Marché Obor » avec des fonds non-remboursables en provenance de l'Union Européenne, en 2006, le maire Neculai ONȚANU a choisi la voie d'un partenaritat public-privé pour une période de 49 ans.

En conséquence, la mairie a accordé le droit d'exploitation de 4 hectares à un groupe d'investisseurs, parmi lesquels se trouve un homme d'affaires roumain, Puiu POPOVICIU. Cette dernière décision a déterminé le changement de statut de ce marché qui est devenu désormais un marché privé. Ainsi, selon le témoignage de Mircea GHEORGHIU, Président de l'association « Asociatia Frontului Negustoresc Obor », le projet de 2004, basé sur des fonds non-remboursables de l'Union Européenne aurait coûté moins cher.

Le partenariat public-privé qui a été retenu a entraîné la diminution de moitié des recettes de la mairie. Cette situation a provoqué le mécontentement des commerçants.
Une enquête a été réalisée par la Préfecture de Bucarest. Celle-ci accuse le Conseil local d'avoir fourni aux nouveaux investisseurs un Plan Local d'Urbanisme détaillé, qui selon la loi ne peut être fourni que si la surface est inférieure à 3 000 m². L'avis délivré par la Direction de la Culture de Bucarest n'est donc pas conforme.

Une fois l'accord obtenu, les nouveaux investisseurs suivent la tendance en vogue à Bucarest qui est de construire des malls. Ils construisent un nouveau marché et renoncent au projet initial de modernisation de l'ancien marché. Un délai de 14 mois leur a d'abord été concédé afin de réaliser le projet de reconstruction. Trois ans après la signature du contrat, en 2009, l'ancien marché n'existait plus, mais les fondations du nouveau mall avaient été construites. Le nouveau marché a ouvert ses portes uniquement en octobre 2010. Ainsi, 1 246 producteurs agricoles roumains prennent place dans les étals.
Cependant, comme les dépôts ont disparu, les commerçants vendent leur surproduction à des intermédiaires qui spéculent sur les prix et les font augmenter. Avant la modernisation, l'ancien marché était envahi par les intermédiaires, le problème demeure, surtout en raison de l'impossibilité de stocker la marchandise non-vendue.

2.2. Le projet intitulé « Le Nouveau Marché Obor »

En réalité, le projet du « Nouveau Marché Obor » est l'un des plus amples projets de centre commercial réalisé en partenariat public-privé qui inclut aussi un marché agro-alimentaire. Du point de vue des usagers, le marché agro-alimentaire est le plus important. Mais pour les investisseurs, les espaces commerciaux à louer prévalent et le marché agro-alimentaire passe au deuxième plan.

Cet imposant projet a pris naissance un an après le projet public de « Modernisation du Marché Obor » avec des fonds PHARE.
Comment peut-on expliquer ce changement de décision au niveau de l'Administration des marchés de ce secteur et de son Conseil local ? Est-ce que l'obtention des fonds PHARE a été plus difficile que prévu ? Si on tient compte du délai très court qui s'est écoulé entre le 17 décembre 2004 et le début l'année 2005, on pourrait réellement se demander si les démarches

pour obtenir les fonds européens ont été entreprises. Il est très probable que l'investissement privé roumain ait été plus facile à mettre en pratique.

Ainsi, depuis 2005, les procédures d'appel d'offres ont été lancées à destination des acteurs privés.
La décision d'attribution de l'appel d'offre date du 15 décembre 2006, (2 ans après la précédente décision pour moderniser le marché). A cette date, le contrat de partenariat public-privé pour la concession de travaux de « Développement de l'infrastructure d'affaires - Marché Obor » avait été signé entre le Conseil local du secteur 2 et la société SC Piata Obor Market & Complex Comercial SRL.
Une des principales conséquences de ce contrat est la transmission gratuite du terrain aux investisseurs de l'ancien marché.

L'article 1 de la décision du 15 décembre 2006 a approuvé la concession gratuite au profit de SC Piata Obor Market & Complex Comercial SRL[108] du terrain de 39 177,33 m² situé à Bucarest, au numéro 4 de la rue Ziduri Mosi, pour toute la durée du contrat de partenariat public-privé. Après la finalisation des travaux de reconstruction, le Conseil local doit transmettre le droit d'utilisation du Complexe Obor à la société privée. C'est uniquement en contrepartie des travaux effectués que l'investisseur reçoit le droit exclusif d'exploitation pendant toute la durée du contrat. L'article 3 mentionne que c'est l'Administration des marchés du secteur 2, service public d'intérêt local, subordonné au Conseil local du secteur 2, qui va enregistrer le contrat de partenariat pour la concession des travaux.

Le 15 janvier 2007, un contrat de partenariat public-privé avec la mairie du secteur 2 a été signé en vue de « Développer l'infrastructure d'affaires – Marché Obor ». En réalité, l'appel d'offre lancé par la mairie a été obtenu par le consortium de quatre sociétés commerciales sélectionnées (Baneasa Investments S.A, Comnord SA, Procema SA et sous la direction de Practic S.A) pour la mise en commun de fonds afin de réaliser le nouveau projet de marché.

Le projet cherche à offrir une bonne visibilité et accessibilité satisfaisante au marché à travers l'ouverture du rez-de-chaussée qui permet un accès par toutes les directions. Les investisseurs

[108] En français : S.C Marché Obor Market & Complexe Commercial SRL

ont tenu compte du fait qu'il s'agit de moderniser l'un des espaces publics les plus populaires de Bucarest. Ainsi, le nouveau bâtiment facilitera la circulation de la clientèle potentielle à partir de toutes les directions, grâce à un rez-de-chaussée ouvert, de 5,6 m de hauteur. Un effort est porté sur la visibilité de tous les lieux de passage à l'intérieur du marché, permettant d'entrer et de se déplacer aisément et donc de monter vers les étages supérieurs.

Cette entrée « facile » dans le marché grâce à ses voies d'accès principales a été envisagée dès la réalisation de la maquette du projet du nouveau marché, exposée dans le hall de la mairie du secteur 2, afin d'informer et orienter le client.

Deux couloirs verticaux pour la circulation principale ont été mis en place sur toute la longueur du marché agro-alimentaire, le long des étals, on lit également dans cette organisation une volonté de favoriser l'accès aux étages supérieurs.

Ainsi le « Nouveau Marché Obor » a une surface de plus de 3 921 m² de marché couvert et un espace extérieur mobile de 2 094 m² qui prévoit une protection avec des parasols. Au-dessous du marché agro-alimentaire, les deux étages ont été aménagés en espaces commerciaux pour une activité commerciale qui ne fait pas partie du système de vente traditionnel.

Du point de vue commercial, la nouvelle construction a doublé la surface mise à la disposition du commerce traditionnel pendant l'été (si l'on inclut le marché mobile) et a créé seulement 20 % de surface supplémentaire pendant l'hiver quand la production agricole n'est pas suffisante. Pour l'hiver, le marché agro-alimentaire mettra à la disposition des commerçants la moitié de sa surface, en tant qu'espace fermé, aménagé pour les périodes comportant des conditions météorologiques défavorables. Au-delà du marché agro-alimentaire, le rez-de-chaussée prévoit aussi une compartimentation de l'espace en incluant le bureau de l'administration du marché, les toilettes, des escaliers pour l'accès à l'étage, des ascenseurs, des escalators pour faciliter l'accès aux magasins situés aux étages supérieurs, des ascenseurs réservés au transport de marchandises.

De plus, avec les deux étages destinés au commerce spécialisé dans les produits alimentaires ainsi qu'aux magasins et boutiques en général, l'espace commercial a presque doublé par rapport à l'ancien marché agro-alimentaire. Par ailleurs, pour la première fois depuis les années 50, ces espaces sont prévus avec des systèmes de réfrigération et de stockage.

Pour une surface deux fois plus petite que l'ancien marché, la capacité commerciale du nouveau bâtiment est égale à celle de l'ancienne structure, mais avec des conditions de

commercialisation modernes, selon les normes d'hygiène actuelles. Par conséquent, on constate que le développement commercial urbain actuel propose un style de commerce moderne, dynamique et adapté aux normes européennes.
L'une des principales exigences du cahier des charges est la séparation entre le marché traditionnel de fruits et légumes et le reste des activités commerciales, pour se conformer aux normes européennes et ainsi faciliter l'administration des différents espaces.
L'objectif du partenariat public-privé a été de moderniser l'infrastructure commerciale de la zone Obor tout en respectant « la mémoire du lieu », en gardant sa tradition de marché agro-alimentaire.
A travers ce projet de reconstruction-modernisation, on peut noter une volonté d'implication des acteurs privés roumains auprès des autorités publiques afin d'investir des fonds là où l'argent public fait défaut. Le but est aussi de montrer qu'il peut y avoir un développement économique et social de la capitale roumaine en général et de son secteur 2 en particulier. Le projet se veut aussi un exemple de création de nouveaux emplois avec plus de 3 000 personnes impliquées dans le commerce à l'échelle du marché et de son complexe commercial.

Pour justifier la nécessité de ce projet d'envergure pour la capitale roumaine, en 2006, la mairie du secteur 2 avait tenté de trouver une solution pour améliorer l'activité commerciale dans la zone et surtout sur la plateforme du marché. Il s'agissait d'agrandir la surface existante des espaces commerciaux qui devenait insuffisante en raison de l'afflux des clients. En effet, c'est l'un des lieux commerciaux les plus importants de la ville.

Quelles sont les principales raisons qui expliquent ce flux de personnes et donc d'acheteurs potentiels?
Tout d'abord, on peut citer le grand nombre d'habitants et la densité de la population du quartier. Avec plus de 40 000 hab/km², c'est l'endroit le plus dense de la ville. Le marché dessert non seulement les chalands, mais aussi les habitants des secteurs voisins, comme les secteurs 1 et 3.

Ensuite, il faut considérer le grand nombre de producteurs agricoles qui cherchent à vendre leur gamme de produits agro-alimentaires, qui sont fidélisés dans cet endroit, très proche du centre-ville. Ainsi, à cela s'ajoute l'accessibilité du « Nouveau Marché Obor » qui bénéficie d'une infrastructure de transport significative, qui permet l'accès à un grand nombre de

producteurs agricoles et aussi à une clientèle à l'échelle de la ville tirant profit des prix raisonnables.

En même temps, au fil des années, l'Administration de ce marché s'était trouvée face à l'ouverture d'espaces de vente sans autorisation de construire. Pour combattre cette réalité, les magasins, qui autrefois étaient aménagés en rez-de-chaussée autour de l'ancien marché et qui ne disposaient pas des facilités nécessaires, ont été fermés. Les commerçants qui souhaitent se réinstaller dans le nouveau marché, aux 1er et 2ème étages où des conditions modernes sont prévues, doivent maintenant faire une demande d'attribution d'un espace commercial. L'accès au marché est ainsi limité. Ce ne sont plus les mêmes acteurs qui s'installent, cela permet donc de mettre fin au commerce « illégal ».

2.3. Les étapes de développement

Tout d'abord, la solution proposée par la société Practic S.A a été d'assurer une infrastructure commerciale nouvelle pour l'ensemble de la surface du marché. La première étape s'est déroulée sur une surface de 12 670 m² : la construction de deux étages, le sous-sol avec son parking de 184 places, 324 m² d'espaces de stockage ainsi que des espaces techniques. Le marché agro-alimentaire est situé au rez-de-chaussée. L'accès au parking souterrain se situe entre le « Nouveau Marché Obor » et les Halles Obor, à travers la plateforme extérieure et il dispose d'un système de contrôle afin de mieux gérer les places de parking.

Ensuite, le premier étage a une surface totale 4 703,96 m^2 pour le commerce des produits alimentaires (viandes, fromages, œufs, poissons) et la surface du deuxième étage, soit 4703,96 m^2**,** est destinée à la vente de produits non-alimentaires.

Le projet se veut aussi un projet de marché permanent et mobile car s'ajoute la plateforme extérieure située au rez-de-chaussée. Il s'agit de la plateforme appelée « Chiristigiilor » qui pourra être utilisée pendant les mois d'été pour l'extension saisonnière du marché. Ensuite, s'ajoute la plateforme des Halles Obor, située au nord-est pour une utilisation en tant que parking ouvert avec le rôle d'assurer l'approvisionnement du marché et environ 400 m² pour un restaurant traditionnel. Enfin, la plateforme « Ziduri Mosi », en tant que parking temporaire jusqu'à la deuxième étape du projet consiste en la construction d'un nouveau centre commercial moderne. Pendant cette deuxième étape, les travaux pour la modernisation de l'infrastructure du marché ont été aussi finalisés : la canalisation, l'électricité.

D’autres équipements complémentaires viennent s’installer, comme le bureau de l’administration du marché, les toilettes, des escaliers pour l’accès à l’étage, des ascenseurs, des escalators pour faciliter l’accès aux magasins situés aux étages supérieurs, des ascenseurs pour le transport de marchandises.

Le marché Obor demeure un marché public même si l’investissement pour sa modernisation est privé et qu’il est administré par la société privée « Piata Obor Market & Complex Comercial ». Cette dernière est habilitée à souscrire les contrats avec les commerçants selon la réglementation de la mairie du secteur 2. Les producteurs doivent fournir un certificat de producteur délivré par la mairie de leur domicile, ils doivent aussi préciser la surface de terrain destinée à la culture, sans que cela soit un critère d’acceptation du dossier.

La nouvelle construction est réalisée en partenariat public-privé entre la mairie du secteur 2 de la capitale et la société « Piața Obor Market & Complex Comercial » qui a loué 4 hectares de terrain pour un bail commercial de 49 ans. L’investissement total s’élève à 117 millions d’euros. L’argent provient des actionnaires de la société, représentés par les sociétés Practic SA, Băneasa Investments, Comnord şi Procema, sociétés gérées par les hommes d’affaires Radu DIMOFTE, Andrei BEJENARU, Gabriel POPOVICIU şi Sorin CRETEANU.

Le nouveau marché a une surface de 21 500 m² sur trois étages. Il a nécessité un investissement qui sera amorti après 20 ans d’activité. Le sous-sol prévoit un parking de 187 places, ce nombre est complété par 500 places extérieures au marché.

Après sa rénovation, l’attractivité du marché Obor reste toujours d’actualité. Les maires et les associations de producteurs ont dû renégocier les étals auprès de l’Administration du marché pour que les anciens commerçants y trouvent leur place. De nouveaux producteurs cherchent également à s’installer dans ce quartier densément peuplé.
En effet, les producteurs du bassin agricole de la zone limitrophe de Bucarest (le département Ilfov) préfèrent y vendre leurs produits en raison des prix plus élevés qu’ils peuvent pratiquer et de l’importance du flux continu de clientèle. La zone d’attraction du marché peut s’étendre aux départements éloignés de Bucarest, comme ceux situés le long du Danube ou dans la plaine roumaine. Il s’agit des départements : Buzau, Ialomita, Dambovita, Sibiu ou Vrancea. Les légumes sont produits sur une étendue d’environ 100 km autour de la capitale. Cela nécessite une bonne logistique organisée par les producteurs eux-mêmes.

Le rez-de-chaussée où est installé le nouveau marché prévoit une isolation avec des murs démontables. Selon le témoignage de l'administrateur du marché Obor, Lucian HOANCA,[109] le projet prévoit 400 étals permanents au rez-de-chaussée. S'ajoutent des étals temporaires situés à l'extérieur du marché, sur une plateforme de 13 000 m² destinés à la surproduction saisonnière. Ainsi, cela va créer des zones spécialisées où les consommateurs se rendront spontanément. Ces zones sont réservées à la vente des tomates, des pastèques et des choux blancs, en été ou en automne.

Le marché agro-alimenataire constitue la méthode de vente traditionnelle où les producteurs peuvent vendre diectement leurs produits agricoles. L'avantage, selon le représentant du producteur des « Serres de Popesti-Leordeni », c'est qu'il vend ses produits au marché le jour même et les recettes sont donc encaissées immédiatement. En revanche, dans le cadre de son partenariat avec les chaînes de distribution Selgros Cash&Carry et Metro Cash&Carry, il est prévu un délai de trois mois pour que l'argent soit encaissé.
Les producteurs ont aussi la possibilité de commercialiser leurs produits grâce aux coopératives agricoles. Par exemple, la coopérative « Eco Légumes » du bassin agricole Vidra (département Ilfov) permet à plus de 158 producteurs d'accéder au marché Obor.

Par jour et par étal, les ventes atteignent 300 kg. Ce sont des légumes comme les pommes de terre, les carottes, les poireaux etc. Pour une somme de 15 lei par jour par étal (environ 3 à 4 euros), les 400 étals du rez-de-chaussée peuvent être loués par les producteurs de fruits et légumes. Trois mois de fonctionnement du marché donneront lieu à des revenus de 135 000 lei (soit 3 000 euros) par étal. Les étages sont destinés aux boutiques, aux espaces commerciaux pour les producteurs de fromages, de viandes et d'articles ménagers.

Le premier jour suivant la réouverture du marché Obor, les commerçants ont vendu 124 tonnes de fruits et légumes. En moyenne 125 tonnes de fruits et légumes sont vendues chaque jour. La vente d'une tonne de fruits et légumes permet d'obtenir 2 000 euros. Ainsi, le chiffre d'affaires des commerçants peut atteindre 1,7 millions d'euros par mois (7,2 millions de lei).

---

[109] Source Internet, Jurnalul Financiar : http://www.zf.ro/special/ce-zic-taranii-care-vin-in-obor-sa-vanda-in-primul-mall-al-rosiilor-si-gogosarilor-nu-mai-avem-timp-sa-jucam-table-intre-noi-galerie-foto-7703815

Mais cette moyenne ne peut pas être prise en compte pour calculer la moyenne totale des ventes sur une année car, en Roumanie, on trouve plutôt une agriculture saisonnière qui respecte le cycle de vie des produits.
De plus, les commerçants n'ont pas la possibilité de stocker les légumes frais pour approvisionner le marché pendant la période d'hiver, ce qui peut inciter les intermédiaires à occuper leur place. Les autorités du marché pensent toutefois à l'approvisionner en légumes secs, comme les haricots blancs, ou d'autres produits de saison, comme les sapins. Elles précisent aussi que des produits d'importation comme les bananes ou les agrumes, vont prendre le relai pendant l'hiver par le biais des associations de producteurs qui cherchent ainsi à compenser leur chiffre d'affaires hors saison agricole. En réalité, cette dernière stratégie est pratiquée le plus souvent par les intermédiaires car les producteurs sont pris par les travaux pour la nouvelle saison.

Selon le Recensement général agricole de 2010, en Roumanie, 38,2 % des agriculteurs ont plus de 65 ans[110], il s'agit donc d'une population vieillissante. Comme la plupart des exploitations sont des exploitations familiales, il n'est pas certain que les enfants vont continuer la petite affaire familiale débutée par leurs parents après la chute du communisme. Le problème d'approvisionnement des marchés va donc se poser dans les années à venir.

Au-delà des producteurs de fruits et légumes, le marché accueille aussi les producteurs de viandes et fromages. Leur espace est situé au 1er étage avec une surface d'environ 4 800 m², avec 2 800 m² de boutiques d'une surface moyenne de 20 à 30 m² pour un loyer qui n'est pas officiellement établi.

[110] Source Internet : http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/2014-2020/Dezbateri%20parteneriale/Rezultatele%20analizei%20documentare/03.06.2013/12.Agriculture%20and%20rural%20development_22%20mai.pdf

Conclusion

Après la chute du système communiste en Roumanie, le commerce est passé brusquement d'un commerce étatisé, qui avait montré ses limites, à un commerce individuel, isolé, tenu par des petits commerçants sans une réelle expérience dans l'activité commerciale.

Le commerce étatisé ne s'est pas maintenu sous la forme de coopératives, mais uniquement sous la forme de marchés agro-alimentaires qui continuent à bénéficier du contrôle de l'Etat dans leur fonctionnement.

Les marchés agro-alimentaires, équipements commerciaux accompagnant la réalisation des quartiers dortoirs à Bucarest, continuent à jouer un rôle important dans le choix des Bucarestois. Ainsi ces marchés constituent une « locomotive commerciale » dont l'attraction majeure est complétée par les commerces individuels et les services regroupés qui forment ainsi « un centre commercial ». C'est un exemple de « centre commercial » hérité du système communiste, qui connaît le succès grâce non seulement à l'initiative individuelle des petits commerçants mais aussi à l'initiative de l'Etat qui a maintenu les marchés agro-alimentaires sous la forme du partenariat public-privé.

CHAPITRE HUIT : L'ÉVOLUTION DES CENTRES COMMERCIAUX À BUCAREST

Si l'on compare l'ouverture du premier centre commercial avec celle du premier point de vente de la grande distribution à Bucarest, on peut constater que les deux phénomènes ont eu lieu dans les années 2000. Cela montre la tendance qui existe depuis déjà une dizaine d'années un peu partout dans la capitale : l'apparition des centres commerciaux de type mall et des points de vente de la grande distribution.

En l'espace de 10 ans seulement, les centres commerciaux sont entrés en concurrence les uns avec les autres car chaque nouveau centre est considéré plus compétitif qu'un centre ouvert auparavant, d'autant plus qu'ils sont très proches les uns des autres. L'aire de chalandise commune subit une cannibalisation et la concurrence devient très rude.

En analysant l'ouverture de chaque centre commercial à Bucarest, on a constaté la volonté des promoteurs d'innover et d'introduire de nouvelles enseignes qui ne seront pas présentes ailleurs afin de bâtir une image spécifique pour chaque centre commercial. Une deuxième ambition consiste à signer des contrats de location avec divers locataires dans le but d'offrir à la clientèle potentielle un maximum de choix et d'élargir l'offre commerciale.

Malgré le travail d'innovation s'agissant des enseignes présentes, la concurrence induite par un centre commercial voisin détermine des changements avec la disparition de certaines marques présentes lors de l'ouverture.

Face à cette réalité, nous avons envisagé de réaliser l'historique des centres commerciaux à Bucarest en fonction de leur apparition sur le marché de la capitale afin de faire ressortir les caractéristiques de chaque centre commercial.

La chronologie des implantations des centres commerciaux montre que cette expansion constitue un phénomène très récent qui s'est amplifié à partir de 2008.

Le tableau ci-dessous présente les huit principaux centres commerciaux de type mall présents à Bucarest en 2013

Tableau nr. 14 : Les principaux centres commerciaux bucarestois en 2013

Nr	**Centre Commercial**	**Année d'ouverture**	**Investisseur**	**Surface (m^2)**
1	Bucarest Mall	1999	Anchor Group (Turquie) via Husnu OZYEGIN	99 000
2	Plaza Roumanie	2004	Anchor Group (Turquie) via Husnu OZYEGIN	45 000
3	City Mall	2005	Euromall, société de développement (partenariat franco-israélien)	38 000
4	Liberty Center	2008	Mivan Développement, société irlandaise et famille Awdi	25 000
5	Baneasa Shopping Center	2008	Gabriel POPOVICIU et Radu DIMOFTE, hommes d'affaires roumains	55 000
6	AFI Palace Cotroceni Mega Fun	2009	AFI Europe via Lev LEVIEV	214 000
7	Sun Plaza	2010	IMMO (Erste Bank)	80 000
8	Promenada Mall	2013	Raiffeisen Evolution, promoteur immobilier autrichien	55 000

Source : Sites internet des centres commerciaux ci-dessus ; Elena NASTASE, 2014

I. Les quatre premiers centres commerciaux à Bucaret

1. Le centre commercial Bucarest Mall

Bucarest Mall, l'un des premiers centres commerciaux modernes apparus à Bucarest, a ouvert en septembre 1999 dans le quartier Vitan, situé au numéro 55-59 de la rue Calea Vitan. Tout proche du centre-ville, ce premier commerce moderne dispose d'une surface de 53 000 m² à louer par des enseignes de commerce de détail.

Le promoteur de ce centre commercial est le groupe turc Anchor Group, l'un des premiers à s'intéresser au potentiel offert par Bucarest pour l'implantation du commerce moderne.
Anchor Group est une société fondée en 1997, spécialisée dans le développement et l'administration des projets résidentiels en Roumanie. En 1999, ce promoteur se lance dans la construction d'un centre commercial. Il s'agit du premier centre commercial de Roumanie avec plus de 100 magasins, un cinéma Multiplex et un supermarché, tout cela sur deux étages et un rez-de-chaussée.
Ce magasin est resté seul sur le marché bucarestois pendant une période de 4 ans, sans qu'aucun promoteur n'ouvre un autre centre concurrentiel. Ce statut lui a conféré une notoriété à l'échelle de la capitale considérée comme l'unique endroit qui assurait le passage d'un commerce réalisé dans les grands magasins communistes vers le commerce moderne.

Le succès enregistré sur le marché bucarestois et la possibilité de développement offerte par la capitale ont déterminé le groupe Anchor à poursuivre son investissement, avec l'ouverture d'un deuxième centre commercial, en 2004. Au-delà des espaces commerciaux, le groupe investit aussi dans le développement de bureaux et résidences, situés non loin de ces deux centres.
Le groupe Anchor cherche non seulement à actualiser les enseignes présentes, mais aussi à réaliser plusieurs étapes d'extension du centre commercial.
Tout d'abord, l'extension à la verticale s'accompagne aussi d'une extension du parking. Le succès du centre commercial Bucarest Mall est tel que, dès 2003, après 4 ans de fonctionnement, le groupe y ajoute un troisième étage.
Ensuite, en 2007, une nouvelle étape d'extension de grande envergure est décidée par le groupe Anchor qui investit plus de 20 millions d'euros pour la réalisation des travaux. Le centre commercial augmente sa surface à louer avec 9 000 m² supplémentaires et encore 900

nouvelles places de stationnement, grâce à un parking réalisé sur plusieurs niveaux. Après cette deuxième extension, la surface du centre atteint 99 000 m². On y trouve 110 magasins. Le parking compte 1 800 places.

La concurrence dans le domaine du commerce de détail, qui s'est installée au fil des années à Bucarest et surtout au cours de ces dernières années, oblige le groupe à innover sans cesse afin de retrouver sa position de leader. L'objectif est de détenir (avec son deuxième centre commercial) 25 % du marché de détail bucarestois dans les années à venir.

Dans plusieurs communiqués de presse, on apprend les nouvelles intentions du groupe Anchor de transformer encore le premier centre commercial. Le groupe annonce un nouveau processus de réaménagement pour accroître la surface à louer (environ 20% supplémentaires).
Le groupe Anchor envisage d'introduire en Roumanie, en premier, le concept de « Lifestyle Center », selon le modèle des centres commerciaux nord-américains apparus en 1998 que l'on pourra traduire par « Centre (commercial) de style de vie » selon Nathalie LEMARCHAND. Ce concept peut être considéré comme la forme la plus aboutie du centre commercial.
Afin de relever ce nouveau défi, le groupe réalise des études de marché de la zone de chalandise, pour connaître les attentes de la clientèle et les offres commerciales présentes dans la zone. Il s'agit, en réalité, d'une stratégie de développement sur une longue période allant de 5 à 10 ans.
Dans ce but, le design extérieur prévoit une nouvelle architecture du bâtiment initial, ouvert sous la forme d'un bloc compact qui s'inscrit dans le paysage morne des habitats collectifs. Pour cela, une nouvelle esthétique est envisagée, non seulement à l'intérieur du centre commercial, mais aussi à l'extérieur avec la rénovation de ses deux entrées.
L'entrée principale est située sur la rue Vitan. Dans le futur projet de réaménagement, le groupe Anchor prévoit une ouverture du bâtiment. L'entrée sera réalisée en verre comme le dôme de l'atrium central qui héberge une fontaine artésienne. Alors que le reste du bâtiment est fermé vers l'extérieur, cette nouvelle entrée va permettre le passage de plus de lumière naturelle à l'intérieur du centre commercial. A l'arrière du bâtiment, où se trouve l'entrée secondaire dans la rue Dudesti, il est prévu un réaménagement de l'entrée du bâtiment en verre, mais il s'agit plutôt de mettre l'accent sur l'espace vert qui entoure le centre commercial à cet endroit.

Dès son ouverture en 1999, le centre Bucarest Mall est déjà orienté vers les loisirs, en proposant un bowling, un casino, des jeux électroniques et un cinéma multiplex. Lors de cette

nouvelle étape de réaménagement, de nouveaux espaces de divertissement, des zones lounge et de relaxation mais aussi de nouveaux services vont modifier la conception du mall.

Quant à l'organisation intérieure des espaces commerciaux au sein du centre commercial, chaque niveau cherche à se singulariser, même si de manière générale les boutiques de mode sont prédominantes au rez-de-chaussée et au premier étage. Lors d'une visite rapide du centre, le visiteur à la recherche d'un article vestimentaire a l'impression de rencontrer des magasins similaires. Le groupe a su attirer des enseignes de renommée internationale pour séduire et fidéliser de plus en plus de clients : Lashez, Intersport, H&M, Zara, Camaïeu, Lacoste, Mango, Yves Rocher, Promod, Swarovsky Swatch, Adidas, Lee Cooper, Marks & Spencer, Nike, Sephora, Bata.

Au-delà des boutiques de mode, des espaces de restauration et de récréation sont présents avec des restaurants (fast-foods) et des cafés qui contribuent fortement à l'animation du site. L'espace restauration (Court Food) est situé au deuxième étage, il est en grande partie occupé par des enseignes de la restauration rapide telles que McDonalds, KFC, Dristor Kebap, Pizza Hut, Springtime. Toujours au deuxième étage, s'ajoute le cinéma Multiplex avec 10 salles de cinéma. C'est le premier multiplex ouvert en Roumanie doté d'équipements de projection et de sonorisation avancés (Dolby Digital DTS SDDS). Pour les « loisirs », les Bucarestois ont aussi à leur disposition un bowling, un casino et des jeux électroniques qui complètent l'ensemble. Le dernier étage, ajouté plus tard et destiné uniquement à l'enseigne de produits électroniques Media Galaxy, occupe 3 000 m².

Les services, présents surtout au rez-de-chaussée, sont constitués par des agences de tourisme (Christian Tour), des agences de compagnies aériennes (Blue Air) et de transport terrestre (Tui Travel Center-Eurolines) et des agences bancaires (Crédit Europe Bank).

La présence d'un supermarché et non pas d'un hypermarché est aussi typique, à l'image des autres centres commerciaux apparus plus tôt à Bucarest. L'enseigne Mega Image occupe une surface de 1 600 m² au sein du centre. Il s'agit de la première enseigne de la grande distribution dans le segment des supermarchés. Initialement, l'hypermarché Gima (G'Market, détenu par Gimrom Holding et ayant toujours comme actionnaire le groupe Anchor) détenait une surface de 5 000 m². Ce dernier a été racheté par le groupe belge Delhaize qui détient les magasins Mega Image. Ceci explique non seulement la présence du supermarché Mega Image au sein du centre commercial, dès 2011, mais aussi l'adaptation de la surface de vente.

La localisation entre la rue Vitan et la rue Dudesti, deux artères importantes du secteur 3 de la capitale, ainsi que la composition sous forme de bloc, ont permis l'accessibilité au site grâce à

deux entrées situées sur chacune de ces deux rues. Cette localisation augmente et facilite la relation de ce centre avec le quartier Vitan où il est implanté. Ce point de vente est desservi par 2 lignes de bus et 5 lignes de tramway. Deux lignes de minibus complètent également le dispositif de transports en commun.

2. Le centre commercial Plaza Roumanie

En 2004, cinq ans après l'ouverture du premier centre commercial de type mall, Anchor Group ouvre son deuxième centre commercial à Bucarest, implanté dans le secteur 6 de la capitale, entre deux quartiers densément peuplés de la ville : les quartiers Militari et Drumul Taberei. Concernant l'ouest de la capitale, le projet Plaza Roumanie s'étend sur une surface de 7 hectares, avec une surface bâtie de 104 000 m² afin de desservir une clientèle potentielle de 500 000 habitants. A l'ouverture, c'était le plus grand mall de Roumanie avec 13 millions de visiteurs en 2009. Il est situé à l'intersection de deux artères principales de la ville et prévoit trois entrées. De plus, il est bien desservi par les moyens de transports en commun.

De manière générale, il correspond à la maquette du centre commercial Bucarest Mall, organisé sur deux étages, rez-de-chaussée et sous-sol. Une zone occupée par une fontaine (l'atrium) est destinée à compléter le décor intérieur du centre commercial. Au total, 90 magasins sont désormais ouverts avec une offre très variée concernant le domaine alimentaire, les vestimentaire et les loisirs.

Plaza Roumanie se veut non seulement un centre commercial mais aussi un centre de distractions. Un espace est réservé aux attractions organisées par les managers du centre. Ce centre qui s'adresse plutôt à une clientèle d'affaires, comporte aussi un lieu spécialement aménagé pour les enfants (Fun Planet), mais cette salle n'est pas suffisamment développée pour attirer des familles avec des enfants.

La zone « Food Court », considérée essentielle pour tout centre commercial est occupée par des enseignes de fast food (KFC, McDonalds, Springtime, Pizza Hut), des cafés et des restaurants classiques. Située au deuxième étage, la zone est désormais complétée par un nouvel espace aménagé avec 30 magasins supplémentaires autour de la fontaine (l'atrium). Un espace Movieplex est doté de 11 salles de cinéma (3D). Un bowling, un casino, des jeux électroniques et un espace fitness complètent l'ensemble.

Comme chaque centre commercial, il comprend un supermarché, Mega Image (1 200 m²) qui a ouvert ses portes en 2012 au sous-sol. Il remplace ainsi le supermarché G'Market (Gima) qui avait une surface de 6 000 m².

Bien que le centre ait su attirer des « locomotives » de renommée européenne comme Desigual, H&M, Lashez, Mango, Promod, Sephora, Yves Rocher, Zara, Adidas, Lacoste, Nike, il souffre d'un manque de clientèle, après l'ouverture d'un autre centre commercial (AFI Palace Cotroceni), 5 ans plus tard, dans la même zone. Au-delà du shopping, des services sont proposés, comme des banques, des salons de coiffure, des laveries et des pharmacies. Le centre commercial compte un parking de 2 400 places.

2.1. Les stratégies du groupe Anchor pour le développement de ses 2 centres commerciaux

En 2009, un communiqué de presse publié sur le site internet du centre commercial annonçait l'extension de la zone Atrium qui allait abriter 30 magasins supplémentaires et accueillir de nouvelles enseignes.

Toujours pour fidéliser les clients du centre commercial, au cours du deuxième semestre de l'année 2006, la compagnie Anchor Goup a mis en place, la revue Mall Inclusive distribuée dans ses 2 centres commerciaux et aussi par email. Cela implique la réalisation d'une base de données orientée vers les clients. Ce document constitue le point de départ pour des études de géomarketing dans le but de mieux connaître les clients, leurs habitudes d'achat et leur aire de chalandise. Editée à 20 000 exemplaires, cette revue trimestrielle de 100 pages est consacrée au shopping et au style de vie. Elle présente les événements à venir organisés dans le centre commercial. La revue Mall Inclusive, réalisée en partenariat avec la société Sanoma Heast Roumanie spécialisée dans la rédaction des revues en Europe, concerne l'aménagement intérieur, les dernières technologies, la gastronomie, le cinéma et la mode.

Il s'agit de faire la publicité des activités développées au sein du mall afin d'offrir aux clients d'autres services que le shopping. L'objectif est de faire percevoir le mall non seulement comme un lieu de shopping pour effectuer des achats, mais aussi comme un lieu de divertissement, un espace de relaxation et de socialisation. Le centre commercial correspond à un mode de vie, en effet, à Bucarest, une grande partie de la population choisit de consacrer son temps de loisirs aux promenades dans les centres commerciaux et au lèche-vitrine.

Le groupe Anchor, spécialisé dans le développement de l'immobilier résidentiel, du commerce de détail et des espaces de bureaux, cherche à investir dans ces trois domaines à l'échelle de la capitale.

Ainsi, selon la stratégie du groupe Anchor, le centre commercial Plaza Roumanie est considéré comme faisant partie intégrante du bâtiment abritant des bureaux de luxe, de classe A, sur 13 étages et 30 000 m². L'immeuble nommé Anchor Plaza est construit à côté du centre commercial (Anchor Plaza Metropol) en 2006. Anchor Plaza constitue le siège social de plusieurs enseignes présentes en Roumanie, comme c'est le cas du siège social de Carrefour en Roumanie.

De même, dans le cas du premier mall, Bucarest Mall, dans le quartier Vitan, le groupe Anchor a choisi d'investir, dès 2006, dans un complexe résidentiel de plus de 500 appartements, intitulé InCity Residences, afin d'y installer des résidents qui seront ses potentiels clients.

Du point de vue du marketing-relations publiques, en 2007, le centre commercial Plaza Roumanie s'est vu attribuer le prix international Jean Lois Solal Marketing par la compagnie International Council of Shopping Centers (ICSC). En effet, le centre a réussi à installer un programme et des activités dans des buts commerciaux. Ainsi, lors d'Halloween, les magasins du centre commercial ont décoré leurs boutiques. Il s'agit de la reconnaissance d'un service de qualité et du suivi des tendances dans le domaine du commerce de détail dans le cadre des meilleures campagnes de marketing des détaillants en Europe. L'industrie marketing des centres commerciaux ne cesse de proposer aux clients des animations à l'occasion des événements et des fêtes.

De plus, en 2004, est créée la Fondation Anchor Group afin de bâtir des projets d'aides communautaires pour aider non seulement les clients des deux centres commerciaux, mais aussi l'ensemble de la population, notamment les enfants du milieu rural.

2.2. L'introduction du concept « Lifestyle Center »

Afin de limiter les pertes enregistrées ces dernières années, le groupe Anchor a décidé d'investir environ 50 millions d'euros pour la modernisation et le changement de ses 2 centres commerciaux. Il s'agit de faire évoluer ces centres commerciaux vers le concept de

« Lifestyle Center ». Le groupe Anchor cherche donc à intégrer dans ses projets un urbanisme commercial qui soit mieux adapté au contexte urbain de la capitale pour concilier les différentes échelles d'usage.
Les 2 centres commerciaux n'ont pas introduit une architecture nouvelle car ils sont construits sous la forme de 2 blocs compacts, cependant le groupe a cherché à réaliser plus d'ouvertures vers l'extérieur, dans les endroits où la construction le permet.

Afin d'augmenter les espaces verts de la capitale, de répondre au besoin de la population de trouver des endroits de récréation mieux adaptés à ses attentes et pour accroître le nombre de visiteurs annuels, le groupe souhaite implanter le concept de « Lifestyle Center », pour la première fois en Roumanie. Face au succès enregistré par le nouveau commerce de rue dans le centre historique, le groupe cherche à ouvrir les magasins sur l'extérieur avec des façades qui permettront à la lumière solaire d'entrer. Il tente aussi d'aménager des promenades et des terrasses extérieures avec des jardins. L'aménagement va faire place à des terrasses en plein air, non seulement au rez-de-chaussée, mais aussi aux étages. Des espaces verts vont donc être introduits.
Le groupe cherche à combiner des éléments du commerce de détail traditionnel avec de nouvelles expériences et services dans le but de changer la vision et la conception des consommateurs du centre commercial de type mall.
Il s'agit d'une stratégie à long terme pour une période de 5 à 10 ans impliquant une transformation majeure des 2 projets de centres commerciaux du groupe, mais aussi une augmentation de 20 % de la surface à louer. Concernant le centre commercial Plaza Roumanie, il sera doté de l'un des plus grands parcs d'attractions intérieur à l'échelle de l'Europe de l'est. Les travaux sont censés durer 2 ans, ce qui va permettre la comparaison avec les autres centres commerciaux annoncés à Bucarest pendant la même période.

3. City Mall, le troisième mall ouvert à Bucarest

Implanté dans le quartier Eroii Revolutiei, au numéro 2 de la rue Oltenitei et à 5 minutes de métro du centre-ville, le troisième centre commercial a ouvert ses portes à Bucarest, en octobre 2005. Avec peu d'espace pour un éventuel développement, City Mall est implanté à l'intersection des rues Giurgiului et Oltenitei, deux artères qui convergent vers le centre. Sa zone de chalandise couvre une population de 700 000 habitants.

Ce centre commercial a une surface totale de 38 000 m², il a nécessité un investissement de 35 millions d'euros réalisé par la société de développement Euromall qui est constituée par un partenariat d'actionnaires français et israéliens.
Il est construit aussi sous la forme d'un bloc qui, au-delà du rez-de-chaussée, s'élève sur 3 étages. Trois étages souterrains destinés au parking complètent l'ensemble. Une surface à louer de 19 000 m² est consacrée aux boutiques et seulement 1 000 m² sont destinés aux espaces de restauration. Le deuxième étage est occupé par un casino et le troisième étage est destiné aux jeux. On y trouve une salle de bowling et une salle de billard. Ouvert à Bucarest après 2 autres malls, donc dans un climat de faible concurrence, ce centre commercial ne prévoit pas l'existence d'un cinéma.

En 2005, le centre commercial City Mall est considéré à Bucarest comme un nouveau mall hors du commun. Il prévoit 110 boutiques, malgré sa surface relativement réduite par rapport aux 2 autres centres commerciaux de la ville. La mixité de ses magasins est assurée par des enseignes nationales (Triumf, Jolidon, TinaR) et internationales (Kenvelo, Timberland, Lotto) pour l'habillement-chaussures et des enseignes comme Sony Center, Altex, Domo, Diverta pour les produits électroniques. Le supermarché Primavara avait le rôle de « locomotive » commerciale située au rez-de-chaussée.
Les nombreux services présents représentés par les compagnies de téléphonie mobile (Germanos, Orange, Vodafone), la laverie écologique (EcoClean) et l'agence bancaire (Bank Post), n'ont pas suffi à assurer le développement du centre commercial.
Des tentatives de repositionnement ont été envisagées par les 4 propriétaires du centre, qui n'ont pas pu attirer des enseignes « locomotives » de renommée internationale.

3.1. L'histoire d'une contradiction : le centre commercial le plus petit mais aussi le plus cher de Bucarest

Le centre commercial City Mall constitue l'exemple d'un marché basé sur des prix immobiliers spéculatifs.

Avant même la fin des travaux, en 2004, la société Euromall vend le futur centre pour 25 millions d'euros à la société grecque Jaguar Development (avec son partenaire israélien

Villar), société de développement dans le domaine immobilier qui détient le centre pour une année seulement.

En 2005, peu après l'ouverture du centre commercial, la société Jaguar Development vend à son tour le centre pour une valeur presque double, soit 46 millions d'euros, à la société grecque et britannique Victoria Holding. Cette dernière ne souhaite pas s'investir davantage dans le management du centre car, en 2006, une année après son ouverture, un fonds d'investissement en provenance d'Australie fait de APN/UKA European Retail Trust le nouveau propriétaire du centre commercial, suite à une transaction record de 103,5 millions d'euros. C'est la plus chère acquisition d'un centre commercial à Bucarest.

Avec une expérience internationale (750 enseignes de détail) et une activité orientée vers l'Europe centrale et du sud, le nouveau propriétaire envisage d'implanter de nouveaux projets et d'attirer des enseignes de renommée internationale. Ainsi, le centre commercial est modernisé avec l'ouverture du City Cinéma dont les dimensions correspondent à celles du centre dans son ensemble : seulement 4 salles de cinéma sont dotées du son Dolby Digital et d'images de haute qualité. Le nouveau propriétaire entame des travaux pour le nouveau parking. Un nouvel immeuble de 12 étages, relié au centre commercial par une passerelle, était prévu en 2007 afin non seulement d'abriter des espaces commerciaux au sous-sol, rez-de-chaussée et premier étage, mais aussi pour ajouter 1 000 places de parking.

En réalité, la situation du troisième centre commercial ouvert à Bucarest en 2005 est similaire à celle du marché immobilier avant et après la crise économique de 2008. Ainsi, sa valeur a triplé jusqu'en 2006 (plus de 100 millions d'euros) et après la crise, sa valeur s'effondre complètement en 2011 (17 millions d'euros). Alors qu'il a vendu le centre commercial en 2006 pour la somme de 103 millions d'euros, à un moment où le boom immobilier n'était pas encore présent sur le marché de Bucarest, le grec Ioannis PAPALEKAS de la société Victoria Holding a racheté de nouveau, en 2011, le centre commercial pour un prix ne dépassant pas 17,3 millions d'euros.

Dès 2008, la compagnie Cushman & Wakefield est chargée d'améliorer la mixité commerciale afin de résister à la crise économique, mais sans rénover la mixité des enseignes présentes. Un nouveau problème est apparu face à l'impossibilité d'attirer de nouvelles enseignes : les espaces commerciaux trop petits ne permettent pas l'installation de « locomotives » commerciales à l'image des enseignes de renommée internationale. Pour ce

centre commercial conçu dès le début de manière classique, le concept n'est plus adapté aux demandes du marché bucarestois.

En 2011, le centre commercial a fermé ses portes. Il s'agit de la première fermeture d'un centre commercial à Bucarest. Le centre commercial, entré en faillite, a fait l'objet d'une première licitation immobilière, en mars 2011, à partir d'un prix de vente estimé à 33 millions d'euros, soit un quart de sa valeur pour la période antérieure à la crise économique.
Avec un taux de remplissage de 80 % des espaces commerciaux, l'activité commerciale avait continué malgré la mise en faillite du centre commercial car il était considéré comme une affaire encore en marche. Ce sont les compagnies immobilières CB Richard Ellis Group et Colliers International qui ont mis en vente le centre commercial. Initialement, le centre était considéré comme étant récupérable pour l'activité de commerce de détail en raison de sa mixité commerciale, de l'intérêt montré par de grandes enseignes de détail pour s'y installer, de sa position centrale et de son prix de vente réduit. Les banques ont, elles aussi, exprimé leur soutien pour d'éventuels crédits d'investissements. Cependant l'activité du centre n'a pas pu redémarrer, le management repris par la société Coldwell Banker Affiliates of Romania n'a donc pas été d'une grande efficacité.
Malgré ces atouts, quelques mois plus tard, en novembre 2011, la société Victoria Holding, société appartenant au fonds APN/UKA European Retail Trust, se trouve dans l'incapacité de régler ses dettes envers ses créditeurs, les crédits à récupérer par les banques allant jusqu'à 40 millions d'euros. Trois banques ont prêté au propriétaire plus de 65 millions d'euros lors de l'acquisition du centre commercial en 2006 (au prix record de 100 millions d'euros) et pour la réalisation du parking souterrain.

Quels sont les facteurs qui ont déterminé la faillite du centre commercial ?

Tout d'abord, d'autres centres commerciaux ouverts dans la partie sud de la capitale, comme Libery Center et surtout Sun Plaza, ont constitué une concurrence farouche.
Ensuite, son emplacement à côté de deux grands parcs de la capitale et de zones de cimetières n'a pas permis la présence d'une clientèle très proche du site.
Enfin, la mixité des enseignes présentes ainsi que leur superficie réduite par rapport aux autres centres commerciaux ont contribué à la réduction de la fréquentation du centre commercial, finalement délaissé par ses clients.

3.2. Un centre commercial transformé en espaces de bureaux

L'ancien centre commercial est aujourd'hui entré dans une étape de restructuration et de changement de destination pour devenir un immeuble de bureaux. Pour cela, depuis 2013, des travaux sont en cours afin de modifier les façades du nouveau bâtiment. Ce dernier va accueillir une galerie commerciale au rez-de-chaussée où l'enseigne de supermarchés Mega Image a déjà ouvert un point de vente en 2013.

Ouvert pendant 6 années, le centre a connu des modifications successives, mais sans pour autant optimiser la mixité des enseignes présentes. Une reconversion du centre commercial en espaces de bureaux est préconisée en 2013 par le propriétaire, à l'exclusion de modifications essentielles. L'ouverture du nouveau bâtiment sur 6 étages, composé de 2 corps, est prévue pour la fin de l'année 2014. Une surface totale de 20 000 espaces de bureaux va être mise à la disposition des sociétés.
Un deuxième bâtiment, relié au premier par une passerelle, va contenir un parking sur 13 niveaux avec presque 900 places et des espaces commerciaux au rez-de-chausée.

Pour cette reconversion du bâtiment, un investissement de 5 millions d'euros est prévu par le propriétaire, Ioannis PAPALEKAS. De nouveau, il s'agit d'un emplacement moins propice, même pour les espaces de bureaux car les revenus obtenus une fois les espaces loués, ne pourront pas rivaliser avec les autres espaces de bureaux situés dans la partie du centre-nord de la ville (Victoriei, Aurel Vlaicu). Les prix représentent la moitié des prix habituels, allant jusqu'à 10 euros par m².

4. Le centre commercial Liberty Center

Liberty Center, situé dans le quartier Rahova, au sud de la ville, est bâti à la place de l'ancien bâtiment appelé « Cirque de la faim » par les Bucarestois et destiné par le régime communiste à être une cantine gigantesque desservant le quartier. Bien qu'il soit prévu avec une coupole qui permet à la lumière naturelle d'arriver à l'intérieur du bâtiment (ce qui constitue un atout pour un centre commercial), l'ancien bâtiment-cantine a été détruit en 2006 pour laisser la place au nouveau centre commercial Liberty Center.

Situé à 5 km du centre-ville et bien desservi par les moyens de transport en commun (2 lignes de bus ainsi que 5 lignes de tramway), le centre commercial a fait l'objet d'un investissement d'environ 70 millions d'euros et abrite environ 100 magasins. Avec une surface totale de 70 592 m² dont 25 000 m² à louer, répartis sur 3 niveaux et un parking souterrain de 700 places, il a été entièrement loué par des enseignes, malgré son ouverture en pleine crise économique, en 2008. En effet, les contrats de location avaient été signés un an auparavant, en 2007, quand les effets de la crise ne se faisaient pas encore sentir et ils n'ont pas pu être annulés, bien que le marché de détail ait évolué défavorablement.

La société irlandaise Mivan Development et la famille AWDI ont développé ce projet qui est adapté aux quartiers populaires de sa zone de chalandise. Présente dans plus de 40 pays et avec une expérience de seulement 30 ans, la société irlandaise s'est implantée en Roumanie depuis 1998.

C'est le supermarché Billa qui est la « locomotive » commerciale de Liberty Center, il est suivi par le magasin Altex dans le domaine des produits électroniques.
La mixité des enseignes est mise en évidence non seulement sur la page Facebook du centre commercial mais aussi sur les murs extérieurs de l'entrée. Ainsi, le haut de gamme est représenté par le magasin Marks & Spencer par exemple.
Parmi les enseignes, on constate la présence de l'enseigne européenne Hervis spécialisée dans les articles de sport avec son premier point de vente à Bucarest.
Le « Food Court » n'offre pas un large choix: 12 restaurants et cafés (Starbucks) ainsi que des enseignes de fast food (KFC, Burger King, McDonalds).
Dans ses campagnes de marketing, afin d'attirer la clientèle, le centre commercial met l'accent sur les « loisirs » et les expériences inédites que les Bucarestois peuvent trouver, comme les 7 salles de cinéma avec un équipement moderne (3D), The Light Cinema ou la patinoire permanente de 300 m², située à l'étage, au milieu de l'espace « Food Court ».

Le centre reçoit environ 30 000 personnes par jour, mais sa localisation dans un quartier populaire de la ville ne le rend pas très sûr du point de vue de la tranquillité et de la propreté. Au même endroit, convergent 2 autres quartiers populaires d'aspect rural : Ferentari et Giurgiului. Lors de la campagne de communication pour faire connaître le projet, l'opération marketing affichait une zone de chalandise composée de 580 000 clients potentiels. Son atout

est sa localisation dans une zone où il n'y a pas de concurrence, c'est aussi l'introduction du concept du « tout sous le même toit » dans cette partie de la ville, avec les pôles d'attraction représentés par le cinéma et la patinoire.

La campagne de communication pour la promotion du centre est assurée par la société United qui doit garantir non seulement le marketing auprès des clients (avec le slogan : Feel the Life of the city) mais aussi auprès des enseignes de détail. Concernant ces dernières, la campagne, qui fait partie intégrante du processus de lancement du centre, a cherché à attirer des enseignes de détail de grande et moyenne taille. Il faut donc assurer la notoriété du nouveau centre commercial afin d'attirer les locomotives dans le domaine du détail.
Le but initial est d'accueillir plus d'enseignes de renommée internationale afin d'attirer une clientèle désireuse de trouver des marques dans chaque centre commercial nouvellement ouvert à Bucarest, c'est pourquoi la partie « entertainment » est mise en évidence. Le slogan qui accompagne le nom du centre commercial met l'accent sur les possibilités de récréation au sein du centre (patinoire, shopping, cinéma) qui n'est plus seulement un lieu d'achats et de services.

En raison de la crise financière, plusieurs enseignes ont quitté successivement le centre comme Starbucks, Diverta, Marks & Spencer, Burger King. Un an après l'ouverture, en 2009, les enseignes de cafés Starbucks (300 m²) ont annoncé la fermeture de leurs cafés situés au rez-de-chaussée du centre commercial. La cafétéria Testa Rosa constituait la nouveauté lors de l'ouverture du centre, cependant elle a fermé ses portes pour aller s'installer dans un nouveau centre commercial, AFI Palace Cotroceni (sur 165 m²).
En 2010, Liberty Center se situait à la dernière place du classement des 10 premiers centres commerciaux de Bucarest selon leur chiffre d'affaires. Avec 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010, il se situe loin derrière le premier centre, Baneasa Shopping City (environ 30 millions d'euros) selon les données publiées par le Ministère des finances.

Trois ans après l'ouverture, et dans un contexte économique difficile, en 2011, la compagnie qui assure la sécurité du centre, Bartguard Services SRL (BGS) porte plainte contre le propriétaire du centre incapable de payer les services dont il a bénéficié.
La compagnie demande aussi la déclaration de faillite du mall Liberty Center. Ce dernier réclame auprès de ses clients le paiement du loyer dû et les enseignes ont reçu des avis de paiement de la part de leur bailleur. N'ayant pas réglé ses créditeurs, le centre commercial a

été vendu une année plus tard, en 2012, suite à un dossier juridique constitué par les banques. Une dette de plus de 60 millions d'euros est contractée auprès de 2 autres banques créditrices, elles aussi d'origine grecque : Alpha Bank et Eurobank EFG.

En 2012, le centre commercial est vendu à la société roumaine Rosequeens Properties SRL. Cette vente a donné lieu à une transaction immobilière de 60 millions d'euros. En effet, l'administrateur de cette dernière, Monsieur Ciprian Chiorean, est aussi l'un des managers de la banque qui a accordé le crédit pour le centre commercial, Bank of Cyprus. En réalité, Rosequeens Properties SRL est la filiale en Roumanie de la société située à Chypre, Rosequeens Properties Limited.

Avec les difficultés de payement rencontrées par les deux centres commerciaux, City Mall et Liberty City, deux réalités s'imposent.

D'une part, si l'on prend l'exemple du premier centre commercial, City Mall, la régression de ce centre est devenue une réalité, non seulement pour les enseignes présentes, mais aussi pour la clientèle. Cette réalité a remis en cause l'attractivité du centre du point de vue du mix des enseignes. En réalité, ces dernières ne cherchent plus à s'installer dans un centre commercial pour lequel le futur est incertain. D'autre part, le centre commercial City Mall ne correspondait plus aux attentes de la clientèle qui s'est dirigée vers les nouveaux malls concurrentiels, plus modernes et donc plus attractifs.

Comment peut-on expliquer cette situation particulière connue par le mall pendant ces dernières années ? Pour répondre à cette question, on doit analyser les pratiques de gestion du site. Parmi les causes internes, on peut mentionner la mauvaise gestion causée par la rotation des propriétaires ainsi que des personnes chargées de son management.

En 2012, après des années de régression qui ont affecté l'image du centre commercial, sa valeur sur le marché immobilier est très basse. L'acquisition par l'un des anciens propriétaires se fait au moment où le centre commercial a déjà une image dégradée. Ceci a permis à l'ancien propriétaire d'acquérir le centre commercial moins cher, pour 17,3 millions d'euros en 2011. Il faut rappeler que 6 ans auparavant, c'était le même propriétaire qui l'avait mis en vente pour la somme de 103 millions d'euros. C'était la plus importante transaction immobilière à Bucarest.

Par ailleurs, s'agissant du centre commercial Liberty City, les problèmes de payement envers ses partenaires sont survenus pendant l'année 2012, lorsqu'il a été mis en vente. Bien que les

deux malls aient été vendus presque à la même période, le centre commercial Liberty City a bénéficié d'un meilleur prix. Il a été vendu à un prix élevé car son image n'était pas dégradée comme celle du premier mall en faillite. Cette situation peut s'expliquer par la décision de vendre le centre commercial en raison des problèmes financiers.
Son propriétaire, marqué par la faillite du mall précédent, n'a pas attendu trop longtemps, il a réussi à vendre le site en le présentant comme une affaire encore performante.

II. Les centres commerciaux AFI Palace Cotroceni et Sun Plaza

Pendant la crise économique, et particulièrement entre 2009 et 2010, deux nouveaux centres commerciaux sont ouverts à Bucarest, AFI Palace Cotroceni et Sun Plaza. Cette ouverture a eu pour conséquence de structurer l'espace urbain en ce qui concerne les centres commerciaux, au nombre de 7. En réalité, il s'agit des 2 plus grands centres commerciaux ouverts à l'heure actuelle à Bucarest.

Le premier, le centre commercial AFI Palace Cotroceni (ou Cotroceni Park) est ouvert en octobre 2009, dans le centre-ouest de la capitale, au sein du secteur 6. Situé au numéro 4 de la rue General Vasile Milea, le nouveau centre commercial est détenu par la compagnie AFI Europe. Le deuxième, le centre commercial Sun Plaza, ouvert en 2010, est implanté au numéro 391, rue Calea Vacaresti, dans le secteur 4, dans le quartier Berceni-Piata Sudului, au sud de la capitale, à 5,5 km du centre-ville.

Ces deux centres commerciaux introduisent à Bucarest une surface commerciale à louer de 150 000 m², soit l'équivalent de la surface cumulée des 5 autres centres commerciaux déjà existants : Bucarest Mall, Plaza Roumanie, City Mall, Liberty City et Baneasa Shopping City. Pour cela, l'investissement s'élève à un demi-milliard d'euros, soit un investissement de 300 millions d'euros pour Cotroceni Park et 200 millions d'euros pour le centre commercial Sun Plaza.

Nous allons analyser chacun de ces deux centres commerciaux afin de mettre en évidence leurs particularités.

1. Le centre commercial AFI Palace Cotroceni (Cotroceni Park)

Le centre commercial AFI Palace Cotroceni est ouvert en octobre 2009, dans la partie ouest de la capitale, au sein du quartier Cotroceni. Situé à l'intersection du boulevard Timisoara et de la rue General Vasile Milea, à une distance d'environ 2 km du deuxième centre commercial ouvert à Bucarest, Plaza Roumanie, le centre commercial AFI Palace Cotroceni est le plus grand centre commercial de la ville avec une surface totale de 214 000 m².

Lors de l'ouverture du centre commercial en octobre 2009, une campagne publicitaire agressive a été mise en place et depuis le management du groupe a réussi à maintenir le centre commercial préféré des Bucarestois en tête des centres commerciaux existant à Bucarest. Dans la publicité, l'accent est mis sur les loisirs, selon le principe de « lifestyle », car le centre introduit le concept unique de « Mega Fun » qui est aussi le slogan du centre « AFI Palace Cotroceni Mega Fun ». Il s'agit de mettre l'accent sur les multiples loisirs diurnes ou nocturnes introduits à Bucarest qui détiennent une place importante dans la surface totale du centre commercial. Devenu l'attraction principale de la ville, le centre commercial AFI Palace Cotroceni offre des possibilités pour satisfaire les besoins d'achats et de loisirs.

Le promoteur du centre commercial, AFI Europe, constitue la filiale européenne du groupe Africa Israël-AFI Group, ouverte depuis 1997 et spécialisée dans le développement des projets immobiliers. Le groupe est présent en Europe centrale et de l'est et tout particulièrement en Roumanie où, en 2013, il détient 15 projets immobiliers.

Parmi eux, la société AFI Europe a développé le centre commercial AFI Palace Cotroceni, situé sur le boulevard Timisoara. En réalité, la société a acheté le terrain de la future implantation, auprès de l'Usine de moteurs électriques Bucarest-UMEB, qui lors du processus de privatisation a mis en vente les trois quarts de sa surface initiale. Ainsi, la naissance du nouveau centre commercial dans cette partie centrale de la ville se fait au détriment de l'ancienne usine. Le projet est ambitieux car il prévoit non seulement la construction du plus grand centre commercial de type mall dans la capitale mais aussi l'installation des espaces de bureaux (Cotroceni Park) qui vont compléter l'ensemble.

Le centre présente une surface à louer de 76 000 m², pouvant accueillir 300 boutiques disposées au rez-de-chaussée et au premier étage, des restaurants, un hypermarché (Real)

ouvert non-stop, 20 salles de cinéma (Cinema City) et le premier cinéma IMAX (3D) de Roumanie. Pour les loisirs, le centre prévoit deux casinos, une patinoire de 1 000 m², un mur pour l'escalade, un terrain de jeux pour les enfants, une piste de skate, un bowling, une piste de karting, des billards. S'y ajoute un lac artificiel.

Ainsi, le nombre important de magasins a déterminé la société à avoir un mix de magasins avec des enseignes attendues par les Bucarestois. Parmi ces magasins, le meilleur exemple est le groupe suédois H&M.

De manière générale, l'arrivée des enseignes comme H&M, Gap, Zara, Bershka et Stravidarius (marques du groupe Zara), a été très attendue par les Bucarestois. Pour expliquer cette réalité, Marc BENOUN affirme que ce sont des chaînes de prêt-à-porter qui renouvellent constamment leurs collections tout en pratiquant une gamme de prix accessibles pour attirer principalement une clientèle jeune et urbaine qui cherche à rester à la mode. Ces enseignes de « fast fashion » font fabriquer leurs collections dans des pays bénéficiant d'une main d'œuvre moins chère, parmi lesquels se retrouve la Roumanie. « Leur taille leur permet de réaliser des économies d'échelle, notamment sur les matières premières et sur la communication. » (Marc BENOUN, Blaise DURAND-RÉVILLE, 2012 : 245)

2. Le centre commercial Sun Plaza

L'ouverture initiale de ce centre commercial était prévue pour le printemps 2008. Mais la crise économique a eu des conséquences sur le sort du futur centre commercial. Par conséquent, le centre commercial Sun Plaza a ouvert ses portes uniquement 2 ans plus tard, en février 2010. Avec une surface totale de 210 000 m², le nouveau centre introduit dans le paysage commercial de Bucarest, une surface de 81 000 m² destinée aux commerces et aux espaces « loisirs ». Desservi par un parking souterrain sur deux étages de 2 000 places, il est construit sur 3 niveaux.

La location de ce centre au sein de la place Piata Sudului lui confère une position dominante et permet une bonne accessibilité. En effet, dans la place Piata Sudului convergent 4 voies d'accès desservant la capitale vers le sud : Calea Vacaresti, Soseaua Oltenitei, Soseaua Berceni et la rue Vasile Nitu. Il s'agit d'une zone de la capitale fortement fréquentée, où aboutissent les 2 rues, Soseaua Oltenitei et Soseaua Berceni, qui font la liaison avec les petites

villes et l'espace rural alentour. En même temps, la zone est desservie par un vaste réseau de lignes de transport en commun, ce qui permet un accès direct au site : 6 lignes de bus, 3 lignes de trolleybus et une ligne de tramway. A cela s'ajoute la ligne de métro M2, avec sa station Piata Sudului. Lors du projet de construction du centre commercial, la réalisation d'un passage souterrain ramenant directement au site a été prévue. C'est la première construction de ce genre car Sun Plaza est le premier centre commercial qui prévoit un accès direct au métro.

L'accès au centre commercial tient compte de cette localisation car 2 entrées desservent le centre. L'entrée principale est située dans la place Piata Sudului et une deuxième entrée permet l'accès au centre par la rue Calea Vacaresti, au nord. Cela va permettre au centre commercial d'attirer de nombreux clients.
C'est l'objectif même du promoteur de faire du centre commercial Sun Plaza, non seulement le centre commercial dominant le sud de la capitale, mais aussi le centre régional avec une aire d'attraction allant jusqu'au sud du pays.

Le projet est conçu comme une destination future de shopping « all-inclusive », et aussi comme un centre qui a l'ambition d'introduire le concept de « lifestyle » à Bucarest, à travers un design intérieur qui est composé de trois couleurs distinctes : le jaune dans la partie « Sun Plaza », le vert, dans la partie « Garden Plaza », et le bleu, dans la partie « Blue Plaza ». Ce mélange de couleurs cherche à donner une atmosphère attractive et accueillante. Les espaces sont vastes et permettent la mise en valeur de ces différentes parties. Le toit, construit en hauteur, donne plus de volume intérieur et permet l'arrivée de la lumière naturelle à l'intérieur du centre surtout dans l'allée principale de la galerie commerciale.

Le centre commercial Sun Plaza a compté 28 millions de visiteurs pendant sa première année d'existence, son taux d'occupation a atteint 95%. A l'exception des espaces commerciaux de petites dimensions, situés dans la galerie du métro allant à la station de métro Piata Sudului, tous les autres espaces sont loués par des enseignes. Ainsi, en 2010, les ventes des détaillants ont enregistré une croissance moyenne de 11%, selon les informations transmises à la presse par l'administration du centre commercial Sun Plaza.

2.1. Euro Mediterranee Consulting Roumanie (EMCT), promoteur du centre commercial Sun Plaza

Le promoteur du centre commercial, c'est la compagnie Euro Mediterranee Consulting Roumanie (EMCT) qui s'est imposée sur le marché roumain de l'immobilier commercial depuis 1998 et qui a favorisé le développement des centres commerciaux. La société EMCT s'est aussi investie dans le développement du réseau des points de vente de la grande distribution, comme Carrefour, ou des magasins spécialisés, comme Bricostore pour le meuble, Media Galaxy pour les produits électroniques. Parmi les projets d'EMCT, on peut citer le centre logistique (47 700 m²) du groupe Renault-Dacia réalisé, en 2003, à Pitesti.

En réalité, la société EMCT a été créée initialement en Roumanie en 1995, par des investisseurs français et espagnols, dans le but de réaliser des études de marché et de faisabilité. Ensuite, l'expérience acquise et le savoir-faire ont permis le développement de ses services et la société s'est imposée sur le marché immobilier roumain en tant que promoteur des centres commerciaux. Ainsi, au sein de la promotion immobilière commerciale, EMCT qui réalise des études de marché et de faisabilité, s'occupe aussi de la gestion immobilière, de l'assistance juridique, du développement des projets et des investissements. Par conséquent, plusieurs équipes se sont employées à développer de nouveaux concepts commerciaux dans les domaines technique, juridique, administratif et marketing.

Durant ces dernières années, la société EMCT est devenue l'un des plus importants promoteurs de l'immobilier commercial. Cette société s'est imposée comme un acteur important dans l'implantation de 2 centres commerciaux dans la capitale (Sun Plaza, au sud, Baneasa Mall, au nord) et d'un parc commercial, Retail Park Militari, au nord-ouest. Ces structures ont eu un impact positif sur le marché du commerce de détail.

2.2. Le projet du centre commercial Sun Plaza : investissement et design

Le centre commercial Sun Plaza s'est développé en partenariat avec l'investisseur Sparkassen Immobilien Erste Group (S Immobilien AG) qui représente la division d'investissements immobiliers du groupe autrichien Erste Bank en Europe centrale et de l'est. Au total, l'investissement s'élève à 200 millions d'euros.

Du point de vue architectural, Sun Plaza est conçu par le cabinet d'architecture Chapman Taylor, avec une expérience internationale dans l'architecture commerciale moderne et la conception des centres commerciaux. S'agissant des projets réalisés en France, Chapman Taylor est l'architecte du centre commercial régional Val d'Europe et de la galerie marchande du Carrousel du Louvre à Paris. L'objectif a été de donner à celle-ci un aspect contemporain, adapté aux attentes de la clientèle internationale.

Ainsi, trois cabinets d'architectes du groupe Chapman Taylor ont participé à la conception du design du centre commercial Sun Plaza : Chapman Taylor Madrid, pour le design extérieur du bâtiment afin de lui donner une architecture typiquement sud-européenne, Chapman Taylor Prague, pour le design intérieur et la conception du centre, Chapman Taylor Bucarest qui a surveillé les travaux.

Etabli depuis 2007, le cabinet Chapman Taylor de Bucarest a contribué à réaliser différentes constructions : constructions commerciales et de loisirs, constructions immobilières et mixtes. Ainsi, à Bucarest, le cabinet a déjà réalisé deux projets de centres commerciaux : Sun Plaza et Baneasa Shopping City. Ce dernier centre a été déclaré projet de l'année 2009 dans le sud-est de l'Europe et a obtenu le prix Europaproperty Awards.

2.3. La conception et structure du centre commercial Sun Plaza

Afin de proposer un mix commercial adapté à la demande du commerce moderne, le promoteur du centre commercial Sun Plaza introduit une nouvelle structure afin de réunir sous le même toit une offre diversifiée et créer ainsi de la nouveauté lors du lancement de son nouveau centre commercial.

L'expérience acquise sur le marché roumain dans le domaine de la distribution moderne permet au promoteur d'appliquer, lors de la stratégie d'emplacement du centre commercial Sun Plaza, « le principe de compatibilité » (Gérard CLIQUET, 1992 : 177) pour obtenir une meilleure attraction. Ce principe consiste à assurer, lors de la phase de projet du site commercial, un regroupement de commerces, « des magasins offrant des marchandises, et plus généralement un mix » (Gérard CLIQUET, 1992 : 177) afin d'obtenir un effet de synergie pour l'activité commerciale du centre.

Le tableau ci-dessous présente l'étendue des différents espaces du centre commercial Sun Plaza.

Tableau nr. 15 : La structure du centre commercial Sun Plaza en 2010

Structure du centre commercial Sun Plaza en 2010					
Magasin de bricolage	**Hypermarché**	**Magasin de meubles**	**Magasins de détail**	**Cinéma**	**« Food Court »**
Baumax (12 300 m²)	Cora (11 300 m²)	Mobexpert (10 300 m²)	Galerie marchande (25 000 m²)	Enseigne Cinéma City (5 000 m²)	24 restaurants, cafés (3 100 m²)

Source : le site internet du centre commercial Sun Plaza; Elena NASTASE, 2014

L'espace commercial est organisé autour de trois espaces distincts : les achats de base, le centre commercial traditionnel avec la galerie marchande et l'espace restauration-loisirs.
Ainsi, le mix de magasins, soit « le tenant mix » proposé se décompose en plusieurs catégories.
Tout d'abord, les enseignes pour les achats de base, situées au rez-de-chaussée du magasin, constituent un nouveau mix de magasins introduit dans un centre commercial à Bucarest. Un magasin de bricolage et un magasin de meubles, s'ajoutent à l'hypermarché. Ainsi, la « locomotive » commerciale est l'hypermarché Cora (11 300 m²) du groupe Louis Delhaize située au milieu du centre commercial et longeant la galerie marchande du premier étage. Aux extrémités, l'hypermarché est complété par le magasin Baumax (12 300 m²), enseigne de bricolage ouverte en l'Europe Centrale et de l'Est, premier magasin ouvert à Bucarest, et par l'enseigne de meuble Mobexpert (10 300 m², rez-de-chaussée et premier étage), soit 12 % de la surface totale du centre commercial. C'est le premier magasin de l'enseigne Mobexpert ouvert avec une si grande surface. S'y ajoute l'enseigne d'appareils électroniques Flanco (2 500 m²).

Dans la zone des magasins de vente de détail, la galerie marchande détient une surface d'environ 25 000 m² destinés aux magasins de détail : 10 600 m² pour les magasins de taille moyenne et 13 900 m² destinés à la galerie marchande (Shopping Gallery). Certains magasins vont jusqu'à 2 400 m², en général ils occupent moins de 1 000 m². La galerie marchande

abrite des points de vente parmi lesquels se trouvent les magasins « locomotives » ou « vedettes », de grande taille (plus de 1 000 m²) qui sont répartis de façon alternative afin de créer un flux de clientèle et de devenir de véritables pôles d'attraction qui soient aussi profitables aux magasins de taille moyenne. Cette répartition bénéficie à tous les détaillants et se veut aussi une véritable expérience de shopping. C'est une zone envisagée en tant que « lifestyle » car elle introduit des magasins de mode avec les marques préférées des Roumains, de renommée nationale ou internationale, des magasins de sport ou de design intérieur, des magasins vendant des produits de beauté. Au total, lors de l'ouverture du centre, 130 magasins sont présents dans le commerce de détail. L'aménagement de chaque point de vente a nécessité un investissement total de 80 millions d'euros.

En général, les enseignes qui composent le mix dans cette partie sud de la capitale sont déjà présentes en Roumanie car en 2010, lors de l'ouverture du centre, les perspectives de développement du commerce de détail sont faibles et l'arrivée sur le marché roumain de nouvelles enseignes est assez réduite.
Bien que le centre n'introduise pas de nouvelles enseignes sur le marché bucarestois du commerce de détail, c'est la première fois que des enseignes comme Cora, Mobexpert, C&A ou Baumax s'implantent dans la partie sud de la capitale, considérée moins attractive.
Pour assurer son succès, le centre commercial Sun Plaza mise aussi sur la grande taille de ses espaces à louer afin de se différencier des concurrents. En même temps, pour les enseignes déjà présentes en Roumanie, l'ouverture d'un nouveau centre commercial est l'occasion de réaliser l'extension des points de vente.

Parmi les grandes enseignes de détaillants, 3 000 m² sont détenus par le groupe Inditex, présent dans le centre commercial avec 4 de ses 5 enseignes qui existent déjà à Bucarest : Zara, Bershka, Stravidarius et Pull&Bear. Ensuite, on peut remarquer les vastes espaces loués par des enseignes internationales comme C&A, avec 2 400 m². Les enseignes comme New Yorker, Marck & Spencer et Debenhams disposent d'espaces de 1 000 à 1 300 m².
Des espaces de taille moyenne sont occupés par un mix d'enseignes nationales comme le magasin Diverta pour les média, la librairie et les décorations. S'ajoutent des enseignes internationales telles les boutiques Desigual, Hervis (pour les articles de sport des marques internationales), Humanic ou Deichmann pour les chaussures, les magasins Douglas, Sephora, Pimkie, Promod, Levi's, Sravidarius.

S’y ajoute une zone de « loisirs » ou « passe-temps » située au premier étage, organisée autour du « Food Court », complétée par la zone « entertainment » (3 100 m²) et le cinéma-Cinéma City.
Au total, 2 200 m² sont destinés aux enseignes de restauration et organisent la zone « Food Court », installée autour de l’atrium qui a une capacité de 1 200 places.
L’une des nouveautés est l’arrivée dans ce centre de l’enseigne de pâtisserie Brioche Dorée qui s’implante pour la première fois sur le marché roumain.
En général, les restaurants sont des enseignes appartenant à la restauration rapide (Dristor Kebap, KFC, McDonalds, Pizza Hut, Subway), mais aussi des restaurants appartenant à des enseignes locales proposant des spécialités roumaines (Mamma Mia, Scandia Sibiu, Rustic). Les clients ont la possibilité d’utiliser le mobilier de la zone « Food Court » indépendamment de l’enseigne où ils ont fait leurs achats alimentaires. Cette caractéristique, typique de ce centre commercial, crée plus de mobilité, de convivialité, sans introduire une différenciation parmi la clientèle en fonction de l’enseigne choisie. Cette stratégie permet d’optimiser l’utilisation de l’espace tout en minimisant le coût d’implantation pour les enseignes.
La zone « entertainment » est destinée à accueillir des concerts ou des animations. Le planning des concerts est publié sur le site de socialisation Facebook où une page est consacrée au centre commercial.
Enfin, le cinéma, géré par la société Cinema City, constitue aussi une attraction majeure du centre commercial. Situé au premier étage, dans la continuité de la zone de restauration, il occupe une surface de 5 000 m², il est doté de 15 salles de cinéma et de 3 000 places. L’espace cinéma est complété par un centre de fitness et par une aire de jeux. La zone « playground » (aire de jeux) dispose d’équipements de bowling, billard, casino, jeux électroniques.

En effet, la configuration initiale du centre a été modifiée pendant les deux ans qui ont suivi l’étape de conception du projet en 2008 jusqu’à l’ouverture du centre en 2010. Le promoteur a souhaité développer un espace mix au profil commercial-bureaux-loisirs. Pour cela, le projet du centre commercial s’est agrandi avec trois étages supplémentaires pour des bureaux. Sun Office offre 10 000 m² d’espaces de bureaux.

Le centre comprend aussi un deuxième espace de « loisirs » avec une base d’agrément en plein air. Ainsi, la terrasse en plein air Sun Sensations Beach Club qui constitue une sorte de

club d'été est une alternative urbaine pendant la saison estivale. Une plage de sable est donc aménagée, avec des chaises longues, des jeux sur l'eau, un espace de restauration et une aire de jeux pour les enfants. Des concerts sont proposés pendant les weekends ainsi que des soirées thématiques comme le karaoké.

Cette base d'agrément est organisée et gérée par la société Expopedia International SRL qui est située au premier étage du centre commercial. Cette société est spécialisée dans l'événementiel : concerts, expositions, présentations de mode.

2.4. L'approche territoriale et géographique pour la recherche du lieu d'implantation du centre commercial Sun Plaza

L'ouverture du centre commercial intervient à un moment où le nombre de centres commerciaux présents à Bucarest est élevé. Ces centres sont localisés surtout au sud de la capitale. Face à la concurrence, l'objectif du promoteur est de déterminer la zone d'implantation potentielle. Des études sur les centres commerciaux présents sont réalisées dans le but de connaître leurs zones de chalandise théoriques et les éventuelles zones de cannibalisation.

Ainsi, en 2010, on a pu identifier la présence de trois centres commerciaux. Tout d'abord, City Mall situé vers le centre-ville, à 5 minutes de métro du futur lieu d'implantation, ensuite le centre commercial Carrefour Grand Arena, à l'ouest, et dernièrement le centre commercial Carrefour Vitantis Shopping Center, à l'est. A cela, on peut ajouter l'ancien magasin populaire de type Big, datant des années 1980, situé juste à côté du nouveau site, à la sortie de la station de métro Piata Sudului, complété par le marché agro-alimentaire Piata Sudului et son bazar.

Cette première étape d'analyse du marché concurrentiel a donc permis de prendre en compte la présence des autres centres commerciaux existant au sud de la capitale et surtout de connaître la fréquentation de ces magasins ainsi que le point de vue de la population. Il faut donc souligner la forte concentration géographique des centres commerciaux et des magasins concurrents.

Malgré la présence de ces acteurs, le promoteur prend la décision d'ouvrir l'un des plus grands centres commerciaux, dans la zone sud de Bucarest qui est considérée moins attractive que le nord de la ville par exemple.

L'ambition du promoteur est de développer le centre commercial qui va dominer la partie sud de la ville et aussi la région alentour. Ainsi, selon les informations publiées sur son site internet, une première zone de chalandise est censée inclure la population du secteur 4, qui représente 14 % de la surface de la capitale, soit 34 km². Avec une population de 287 828 habitants, en 2011, le secteur 4 constitue donc l'aire de chalandise primaire. Il s'agit en moyenne de 135 000 ménages avec un revenu moyen.

Sachant que les trois autres centres commerciaux (City Mall, Grand Arena, Carrefour Vitantis) sont aussi situés dans le même secteur 4 de la capitale, cette première zone de chalandise se superpose aux trois autres zones d'influence des centres commerciaux déjà en place. On arrive donc à une situation de cannibalisation de leurs zones de chalandise qui se superposent.

Ensuite, selon le critère de la distance, une deuxième zone de chalandise est délimitée selon la distance parcourue en 10 minutes de voiture, elle couvre une population de 570 000 habitants, incluant aussi une partie de la population des secteurs administratifs limitrophes. C'est l'atout de la proximité qui est mis en avant par le promoteur du centre ainsi accessible pour une grande partie de la population. Si l'on augmente la durée du parcours de cette distance à 20 minutes de voiture, l'aire d'attraction du centre commercial s'étend à un 1 million de personnes habitant la capitale, l'espace rural et urbain alentour. Cette estimation de la concurrence permet au promoteur de miser sur « un taux d'emprise ou taux de pénétration » (Gérard CLIQUET, Jean-Michel JOSSELIN, 2002 : 121) de la zone de chalandise divisée en deux sous-zones en fonction du temps parcouru. Lors des analyses de géomarketing, on utilise les « zones isochrones » afin de délimiter les distances sur la carte.

L'approche territoriale a permis de déterminer l'endroit du nouveau site et la recherche de ce nouveau lieu d'implantation s'est appuyée sur le calcul d'un marché théorique. En même temps, cette zone nouvelle d'implantation, la place Piata Sudului qui connaît un grand flux de clientèle, est censée garantir la performance du magasin. En raison de sa structure démographique, il est intéressant d'analyser le quartier Berceni.

Comment peut-on expliquer ce choix d'implantation de l'un des plus grands centres commerciaux de la capitale dans un quartier populaire où les autres enseignes concurrentes ne réalisent pas des chiffres d'affaires à la hausse, comme le montre l'exemple du centre commercial City Mall ?

Les résultats en baisse des concurrents nous indiquent que ces centres commerciaux sont délaissés par leur clientèle. Ceci prouve donc l'existence d'une clientèle potentielle à la recherche d'un nouvel endroit pour effectuer ses achats et surtout un endroit appartenant au commerce moderne.

La zone géographique potentielle est donc assez étendue pour assurer une bonne insertion du centre commercial dans la région sud de la capitale. Ses zones de chalandise théoriques ont déterminé le découpage du territoire sud de la capitale en sous-zones, tout en incluant les autres sites implantés dans la zone.

L'insertion du centre commercial, trois ans après son ouverture, permet de juger de l'efficacité du projet.

S'agit-il d'un projet porteur jouissant d'une bonne réputation auprès de la clientèle ?

En effet, en 2012, le magasin de meubles Mobexpert se trouve en incapacité de payement. Cette situation a abouti à la fermeture de ce point de vente et à la poursuite judicaire de la part du gestionnaire du site. En réalité, le magasin Mobexpert n'a jamais réalisé de profits pendant les deux années d'ouverture au sein du centre commercial. Sans aucune perspective d'amélioration de ses résultats, au bout d'une année de fonctionnement, les dettes envers le promoteur se sont accumulées.

On peut donc constater que le choix fait par le promoteur d'installer un magasin de meubles au sein du mix n'a pas donné les résultats attendus. Ce type d'activité commerciale ne nécessite pas une visite régulière de la part des clients qui ont désormais le choix. Lors de la recherche des meubles qu'ils envisagent d'acheter, les clients sont disposés à faire des déplacements et des comparaisons. Cela fait donc obstacle à la fidélisation des clients.

Ce point de vente de la distribution de l'ameublement occupe une surface assez importante au sein du centre commercial (10 300 m²) car il a besoin d'une étendue assez vaste pour exposer les meubles.

En réalité, après deux ans de présence dans le centre commercial, le magasin Mobexpert ferme ses portes. Cela prouve que ce n'était pas une bonne localisation pour un magasin de meubles. Cependant, en 2011, la chaîne de magasins indépendants Mobexpert a eu un chiffre d'affaires de 113 millions d'euros grâce à un réseau de 10 grands magasins et 20 magasins plus petits ouverts en site propre, indépendamment du centre commercial.

Le partenariat entre l'enseigne de meubles Mobexpert détenue par l'homme d'affaires roumain Dan SUCU et le centre commercial Sun Plaza date de 2005.
Le report de la date d'ouverture du centre commercial de 2008 à 2010, en raison des conditions économiques difficiles, a déterminé le promoteur EMCT à adapter les conditions du contrat de location aux nouvelles conditions du marché.
Ensuite une assistance est proposée au groupe Mobexpert par les managers du centre commercial afin que ce dernier dépasse les difficultés financières et pour lui permettre d'adapter sa politique commerciale. Cependant, l'impossibilité de payer le loyer pendant une année a déterminé le manager du centre, Michael RICHARD, à rompre le contrat de collaboration. En juillet 2012, le patron du groupe Mobexpert choisit de fermer son point de vente car le projet n'était pas rentable. Cette décision est intervenue sans payement des dettes contractées envers le propriétaire du centre commercial et sans respecter les dispositions contractuelles.

Afin que la réputation du centre commercial Sun Plaza ne soit pas affectée par le départ de Mobexpert, l'un des plus grands magasins et que d'autres enseignes ne suivent pas cet exemple, des mesures sont prises par le propriétaire du centre commercial Sparkassen Immobilien Erste Group. Au niveau de la gestion immobilière, une nouvelle société est désignée par le groupe : la division « property management » du groupe CBRE de l'Europe Centrale et de l'Est. Le groupe CBRE est le leader mondial du conseil en immobilier d'entreprise.
En raison des problèmes rencontrés avec l'un de ses principaux clients, la gestion immobilière du centre commercial Sun Plaza est transférée par le propriétaire du centre, Sparkassen Immobilien Erste Group, à la filiale roumaine CBRE qui se lance ainsi sur le marché de gestion immobilière (property management). Ainsi, les locataires seront au centre de ses préoccupations afin d'optimiser le rendement financier des enseignes, tout en répondant à leurs besoins évolutifs en fonction de l'environnement socio-économique. Le nouveau

gestionnaire doit anticiper les problèmes et trouver des solutions adéquates tout en inspirant confiance aux enseignes, il doit aussi veiller au respect des dispositions contractuelles. CBRE Roumanie joue ainsi le rôle d'intermédiaire entre le propriétaire et les locataires du centre commercial.

2.5. La politique commerciale : la place particulière de la promotion

Le centre commercial Sun Plaza applique une politique commerciale qui cherche à se distinguer de ses concurrents afin de s'imposer en tant que nouvel acteur du commerce moderne dans cette partie sud de la capitale. L'objectif est donc double : attirer la clientèle potentielle et la fidéliser grâce aux promotions et aux animations mises en place.
Le centre accorde une place particulière au premier objectif. En effet, en 2010, lors de l'ouverture, une campagne de promotion spéciale a été menée par les détaillants du centre commercial afin d'attirer la clientèle et de se faire connaître.
S'agissant du marketing, un budget de 1,3 millions d'euros est alloué par le propriétaire afin de faire connaître le nouveau centre aux Bucarestois. Ainsi, une série d'animations a suivi l'ouverture du centre commercial avec l'organisation de concerts faisant intervenir des troupes de musiciens de renommée nationale.

Lancé lors de l'ouverture, le slogan qui accompagne le logo est le suivant : Sun Plaza Shopping Center – « Destination de sensation ».

Au-delà de la promotion du centre commercial, le promoteur du centre a fait preuve de souplesse lors de la signature des contrats de location avec les enseignes, pour une période de cinq ans minimum. Si la plupart des magasins ont à payer un loyer en fonction de leur chiffre d'affaires, pour une location de 60 à 70 m², le loyer peut varier de 90 à 120 euros. Une facilité de payement du loyer est offerte aux enseignes « locomotives » qui bénéficient du loyer le plus bas.

Conclusion

Chaque nouveau centre commercial a cherché à être desservi par un réseau de transports optimal et à s'implanter dans des endroits bien desservis bénéficiant d'un accès facile en automobile.

Le succès d'un commerce dépend de son environnement urbain d'implantation, de la manière dont le quartier est structuré, de son accessibilité, mais le commerce est aussi un facteur d'organisation spatiale.

Si l'on prend en compte l'environnement urbain des centres commerciaux ouverts dans la partie sud de la capitale, les problèmes de ces centres s'expliquent par leur milieu d'implantation à l'échelle du quartier, les interactions avec la composition socio-économique de la population, la voirie et les modalités d'accès. Cette situation contraste avec la dynamique des centres commerciaux situés au nord de la capitale et favorisés par les axes de transport.

Ces déséquilibres spatiaux devront être pris en compte par les pouvoirs publics dans le cadre d'une véritable politique d'urbanisme commercial pour la ville de Bucarest. Il s'agira d'élaborer un plan stratégique pour un développement durable de la ville face à cette nouvelle organisation spatiale de l'appareil commercial.

Dans ce contexte, il ne faut pas considérer la capitale comme un simple cadre spatial, mais à l'aide des études de marché, il convient de définir les meilleurs endroits qui s'offrent aux promoteurs, dans le cadre de l'action territoriale. Les acteurs roumains, impliqués dans les études de marché, ont donc intérêt à bien « vendre la ville », à identifier et fixer les meilleurs emplacements possibles. Ils doivent donc être des acteurs de premier plan dans les opérations de marketing territorial, après les promoteurs intéressés.

Cela montre comment la relation ville-commerce construit un territoire urbain durable.

QUATRIÈME PARTIE

LE COMMERCE DE CENTRE-VILLE

Introduction

Cet espace central se remarque par l'existence, unique à Bucarest, des rues commerçantes.
Bien que cette unicité soit présente exclusivement en centre-ville, cet espace avait été laissé à l'abandon à partir des années 1980 et particulièrement après la chute du communisme. Aujourd'hui, cet espace central, où la rue commerçante était presque abandonnée non seulement par ses commerçants mais aussi par sa clientèle, commence à présenter de l'intérêt aux yeux des Bucarestois.
En 2013, les scènes du centre-ville animées rappellent celles décrites dans la presse dans les années 1970, quand il y a eu une redynamisation de l'activité commerciale. Au sein du centre-ville, le centre historique, avec son groupement des rues commerçantes, s'impose.
Le centre-ville prend vie, il donne l'occasion aux habitants de se rassembler et d'interagir. La rue commerçante joue donc le rôle d'un espace de rencontre parce qu'elle fournit les services, les loisirs qui attirent les Bucarestois. En effet, la renommée du centre historique va au-delà des limites de la ville. Finalement, le rôle de la rue commerçante s'est renforcé dans l'esprit des Bucarestois depuis les années 2010 car la consommation a pris une grande importance au sein de la population et tout spécialement pour les habitants qui bénéficient de revenus à la hausse.
L'attraction retrouvée résulte de l'importance des travaux de réaménagement de la voirie en centre historique et aussi des commerçants qui ont ouvert un magasin dans cet endroit central et qui jouent aussi un rôle primordial dans la vie du centre historique.
En se fondant sur l'analyse de l'évolution de la rue commerçante, de son paysage et de son nouveau commerce, on va mettre en évidence les pratiques sociales qu'elle encourage et l'intérêt qu'elle suscite chez les habitants de la capitale.

Lors de la systématisation mise en place par l'ancien régime dans les années 1980, les autorités municipales, sous la direction de Nicolae CEAUSECU, ont disposé des moyens financiers leur permettant de détruire un quartier entier (Uranus) considéré comme trop ancien et pas moderne. Dans la pratique, ce travail de rénovation urbaine à grande échelle a détruit la moitié du centre-ville de Bucarest et à conduit à la disparition du cadre de vie d'un quartier dynamique ainsi qu'à la perte du patrimoine historique. Malgré les signes d'un possible délabrement de l'environnement, ce quartier central était réputé pour son caractère bourgeois. A sa place, a été installée la Maison du Peuple, caractéristique de la monumentalité et symbole du pouvoir communiste.

L’autre moitié, le cœur historique, est représentée par le quartier résidentiel du centre-ville et connaît une détérioration avancée.
Abandonnés par leurs anciens propriétaires forcés de quitter le quartier central, ces immeubles sont réinvestis temporairement par des populations pauvres, en grande majorité d’ethnie rrome qui n’ont pas d’intérêt à entretenir l’habitat voué à la démolition dans un futur proche.
Comme réponse à l’inquiétude causée par le délabrement réel de l’environnement urbain dans le centre historique, les urbanistes ont mis en place plusieurs concours d’urbanisme pour décider du sort futur du centre historique.

A partir des années 2010, et en particulier en 2014, le centre historique constitue un pôle d’attraction économique et sociale important. Les commerces orientés vers les loisirs représentent plus de la moitié des commerces de rues et suggèrent la tendance de l’aménagement en centre-ville. La prise de conscience de la force du commerce orienté vers les loisirs repose sur le nombre important des bars. Les Bucarestois investissent l’espace public des rues commerçantes du centre historique pour la première fois depuis 20 ans. L’animation du centre historique peut être retrouvée dans tout le centre-ville et elle attire toute la population de la ville.

On verra que le succès économique n’est pas uniformément réparti le long de chaque rue, mais concentré dans des endroits qu’il est intéressant d’analyser.
Le taux de vacance est aussi un élément important en centre historique. Ainsi le nombre de commerces vacants sur chaque rue est important en raison de l’étape transitoire de l’aménagement par le commerce du centre historique. On peut donc parler d’une vacance temporaire plutôt que d’un manque d’intérêt des commerçants pour ces espaces commerciaux. Certains de ces commerces sont visiblement restés en l’état depuis plusieurs années, ce qui se traduit par des vitrines détériorées, couvertes d’affiches et par des façades très dégradées. Il faut ajouter ceux qui se trouvent dans une étape de rénovation ou en construction. Le nombre des commerces vacants est à la baisse.

CHAPITRE NEUF : L'AMÉNAGEMENT PAR LE COMMERCE DU CENTRE-VILLE À BUCAREST

Dans ce chapitre, on va aborder la problématique de l'équilibre entre le centre-ville fragilisé et morcelé, d'abord par les vastes opérations de reconstruction avec l'apparition de la Maison de la République (la Maison du peuple) puis par l'abandon de la partie historique.

Dans cette analyse, nous avons tenté de dégager un indice de modernité pour chaque commerce qui tient compte des critères esthétiques purement qualitatifs, de mentionner ces nouveaux commerces en centre-ville en essayant de trouver un moyen de mesurer le degré de modernisme en fonction de l'aspect extérieur de leur vitrine.
La méthode employée est aussi un moyen de discerner sur le terrain le nombre des commerces existants, connus jusqu'à alors uniquement d'un point de vue théorique.
Enfin, cela devra nous permettre d'évaluer de façon fiable le rôle de la fonction commerciale en centre historique au-delà des autres fonctions de cet endroit central.
Ainsi, le support de la ville est nécessaire pour observer, analyser et comprendre.

I. Des étapes d'aménagement distinctes

1. L'année 1970, première étape d'aménagement

Même si des travaux de restauration avaient débuté dans les années 1930, la réelle tentative de réhabilitation du vieux centre de Bucarest a débuté en 1971 quand un « ancien-nouveau » centre commercial a ouvert ses portes.

En effet, le vieux centre rénové dans les années 1970 s'étend sur seulement 9 rues. Il s'étend dans la partie est du vieux centre, regroupé autour du cœur central, l'auberge Hanul lui Manuc. Il a comme limites la rue Doamnei et la rue Blanari au nord, les deux conduisant à la ruelle Intrarea Selarri (l'entrée de la rue Selari). S'y ajoutent les rues Lipscani, Garboveni, Smârdan, 30 Décembre et la rue Selari.
Dans un premier temps, le restaurant Hanul lui Manuc a été le cœur des tous les travaux de rénovation. Mais en règle générale, le vieux centre n'a jamais bénéficié des travaux de réaménagement dans son intégralité. Ainsi, la vieille Place des Fleurs (Piata de Flori) a disparu pendant ces années pour laisser la place aux piétons. Sur cette place, les clients de l'auberge sont d'abord accueillis par l'ancien café Cafeneaua Veche.

En 1971, la seule auberge Hanul lui Manuc a fermé pour rénovation. Elle est encore présente à Bucarest de nos jours, lieu historique où a commencé le développement territorial de la capitale qui existe depuis plus de deux siècles en plein cœur de la ville. La restauration de cet édifice d'époque a impliqué la mise en valeur des petites rues avoisinantes. La rénovation des lieux commerciaux obsolètes et des bâtiments détériorés a été jugée nécessaire.
La même année, les architectes cherchaient une solution pour les anciennes Halles situées place Unirea, en face de l'auberge Hanul lui Manuc. Il était envisagé les transformer en supermarché, prenant la place de l'ancien marché de légumes. Mais, après le tremblement de terre de 1977, le régime CEAUSESCU a décidé la démolition des anciennes Halles pour laisser de l'espace aux automobiles et donc rendre la nouvelle place Unirea plus accessible.

Les travaux de réaménagement du vieux centre commercial sont réalisés avec la coopérative des artisans, des organisations commerciales et des édiles de la ville.
Cet ancien « centre commercial » que représente le centre historique est constitué par des ruelles qui portent encore les noms des anciens artisans, de leurs métiers ou occupations, des commerçants ou des marchands d'autrefois. Par exemple, la rue Gârboveni est celle des artisans tisseurs, rue préférée par la coopérative des artisans, avec au moins 24 points de vente. La rue Covaci a connu un grand succès car l'intégralité de la rue a été dotée de consignations. Plus loin, la rue Smardan est spécialisée dans les articles pour la maison.

Dans la rue Selari, se trouve un bâtiment marqué par l'Histoire. Il s'agit des anciennes caves du Palais de la Cour nommée la « Crama Domneasca » où les commerçants ont stocké leurs

vins. Bénéficiant d'un emplacement privilégié du point de vue commercial, à l'endroit appelé « Poarta de Jos a Curtii » (l'Entrée d'en bas de la Cour), les nobles déposaient leurs charrettes pour aller boire un verre dans le restaurant Crama Domneasca qui conserve les anciennes caves à vin construites par Mircea CIOBANUL au XVIème siècle. Pour restaurer l'atmosphère de l'époque, dans le restaurant actuel, on peut écouter de la musique folklorique traditionnelle interprétée par l'orchestre du restaurant. Deux cents vins roumains et une cuisine traditionnelle complètent l'ambiance.

L'ouverture de la Crama Domneasca a été décidée par le régime communiste de 1968 à 1971 afin de promouvoir le tourisme roumain. Ainsi, ce lieu est devenu un endroit touristique, l'accent est mis sur les dégustations de vins. Pendant les années 1980, avec la dégradation de la situation économique et sociale de la Roumanie, le restaurant a perdu des clients et ensuite il a fermé ses portes pendant 10 ans, de 1998 à 2008. Ce type de restaurant est caractéristique de la spécificité du vieux centre de Bucarest. L'ancien propriétaire a su mettre en valeur l'importance de ce lieu marqué par l'histoire, en ouvrant le Restaurant Voievodal Crama Domneasca.

Ces travaux avaient pour but de mettre en évidence la spécificité traditionnelle roumaine. Le meilleur exemple est constitué par le restaurant attractif et original Crama Domneasca, situé à l'entrée de la rue Selari où le magasin unique de meubles roumains Rustic expose et vend les créations des artisans du bois groupés en coopératives. L'art du travail du fer ne manque pas dans l'atelier-magasin Amintiri, où des artisans forgerons en fer et cuivre réalisent leurs œuvres d'art. S'ajoutent les magasins Marama et Ceramica, où des artisans réunis en coopératives effectuent le travail de la céramique.

Le magasin spécifique des grands producteurs situé dans la rue Smârdan s'appelle Titan. Il est renommé pour la qualité de ses vitrines, sa présentation et ses produits. S'ajoute la fabrique de chaussettes Apollo, une sorte de « magasin d'usine » avec des produits qui n'ont pas été inclus dans la chaîne du commerce. Ce magasin cherche à se différencier et à proposer des services de qualité attendus par la population. L'exemple inverse est représenté par le magasin Apartamentul, situé sur la rue Covaci qui ne cherche pas à offrir un design moderne de meubles, mais des modèles de plus de 20 ans. Ceci est inattendu pour le nouveau type de commerce qui s'était installé dans cette rue. En même temps, la concentration de magasins du même type comme les antiquaires pose le problème du type de marchandise qui se vend dans

le centre historique. La spécificité est donc attendue de la part des Bucarestois, dans la mesure où il s'agit d'unités commerciales appartenant à l'Etat. Même si ce type de magasins connaît un succès au sein de la population à la recherche de produits à bas prix, le fait d'y vendre des œuvres d'art de peintres amateurs ou des meubles anciens, en provenance inconue, inquiète les clients qui y voient un manque de considération à leur égard.
Les rues étroites offrent donc la possibilité d'expérimenter le commerce de rue pour un meilleur contact, plus direct, avec les clients, même pour les magasins de textiles.

Des kiosques à journaux, des marchands d'illustrations ou de souvenirs quelconques manquent encore, mais le commerce occasionnel, mis en place par la mairie au niveau de la rue, permet de combler ce manque.

Mihai MARZA, auteur de l'article qui décrit « l'ancien-nouveau » centre de l'année 1971 pose la question pertinente de la typologie de ce nouveau centre commercial. Est-ce plutôt un centre commercial semblable à un bazar levantin, avec des influences orientales d'Asie Mineure ou bien un centre commercial moderne, diversifié, attirant, mais qui sait mettre en valeur, selon les conditions de l'époque, les demandes ou les besoins, le réseau des anciennes ruelles et locaux commerciaux? D'une manière générale, dans la presse locale[111] de l'époque, le souhait d'un centre commercial plutôt moderne qui répond aux attentes de la population est majoritaire.

2. L'année 1980 : l'époque des travaux « haussmanniens »

Pendant le régime de CEAUSESCU, le gouvernement en place décide de la destruction systématique des quartiers pauvres de la périphérie des villes. Ainsi, dans les années 1960 à 1970, le paysage de Bucarest et d'autres villes changent avec la disparition des quartiers habités par les Rroms.
En effet, la véritable modernisation de Bucarest commence maintenant avec l'ouverture des grands immeubles de l'industrie socialiste. Ayant d'abord une vision d'aménagement de la périphérie, le retour au centre-ville se produit seulement en 1984 quand commencent les

[111] Revue *Flacara*, Nr 835, le 7 juin 1971, auteur Mihai MARZA : http://revistaflacara.ro/str-smirdan-co/

travaux de démolition et de restructuration du centre-ville de Bucarest. On peut dire que de manière générale le centre-ville de Bucarest est l'espace qui a souffert le plus pendant la dictature.

Après la politique de destruction organisée des quartiers pauvres de la ville, les ambitions de l'ancien régime ne s'arrêtent pas là. En effet, par la suite, ces mesures vont être appliquées aussi au centre-ville de Bucarest. Ainsi, durant les dernières années du régime de CEAUSESCU, à Bucarest, des mesures ont été prises afin de détruire les quartiers résidentiels anciens qui ont une valeur historique et architecturale. Dans les maisons nationalisées par l'Etat dans le centre-ville et en vue d'une démolition ultérieure, le pouvoir en place a installé un grand nombre de Rroms en raison de la croissance démographique explosive qui était devenue un problème pour les autorités. Cette politique explique l'état de dégradation des bâtiments du centre-ville, qui témoignent d'un riche passé, vu leur aspect extérieur, et qui ont manqué par la suite de travaux d'entretien. Les Rroms n'ont eu ni les moyens ni l'intérêt pour entretenir les bâtiments, sachant qu'ils accordent très peu d'importance au confort de leur habitat.

La politique de systématisation du territoire en centre-ville à Bucarest a donné aujourd'hui un centre-ville divisé en deux grands ensembles. D'un côté, se situe ce qu'on appelle aujourd'hui le centre-ville civique situé sur la rive droite de la rivière Dâmboviţa. D'un autre côté, le centre-ville historique.

Le centre civique d'aujourd'hui correspond à une ambition politique, stratégique et économique du dictateur roumain. Il cherchait à mettre toute la population sur le même niveau social, la propagande mettait en valeur un Etat-Nation moderne. Cependant, cela constituait une véritable atteinte à la société civile car au total 1 507 personnes ont été déplacées.

Toutefois, pendant le régime communiste, afin d'expliquer la nécessité d'un tel projet de réaménagement du centre-ville, il faudra prendre en compte deux aspects. D'un côté, il fallait que le gouvernement réalise des bâtiments monumentaux qui soient le symbole d'une reconnaissance de la Roumanie au niveau international. D'un autre côté, la vision nationaliste du gouvernement, qui cherchait un équilibre au niveau social, s'est concrétisée au niveau de l'espace urbain par une homogénéisation de son territoire, avec une volonté de doter ce territoire central d'un logement collectif à la place d'un logement individuel. Le fait de commencer un projet monumental est l'argument du gouvernement pour affirmer ainsi la

victoire des classes populaires sur la bourgeoisie, preuve du soutien accordé par le peuple au régime communiste et à son dirigeant.

En réalité, la capitale roumaine n'a jamais fait l'objet d'un programme de modernisation sur la totalité de son espace, même s'il y a eu des volontés politiques de modernisation de la ville par les gouvernements précédents.
Malgré cette réalité, on peut aussi affirmer que le défi initial de vouloir inscrire Bucarest dans la lignée des capitales européennes est en partie relevé car les travaux ont réussi à faire de la Maison du Peuple le symbole de la ville.
Ioana IOSA, dans son livre intitulé « Bucarest, L'emblème d'une nation », affirme qu' « au-delà de sa dimension emblématique, le centre civique respecte également les règles de construction d'un espace monumental, ce qui explique sa reconnaissance en tant qu'œuvre monumentale majeure de la Roumanie » (Ioana IOSA, 2011 : 141).
S'agit-il d'un projet attendu par la société roumaine ou tout simplement de la volonté du président roumain ? Même si le contexte économique et social n'était pas favorable à un tel projet, les pouvoirs presque illimités du dirigeant socialiste sur l'ensemble de la société roumaine, le monopole d'Etat sur la main d'œuvre, les matériaux et le financement, lui donnent les moyens de commencer un projet qui se veut emblématique. En effet, le pouvoir central cherchait à réaliser à un projet de longue date afin de regrouper du point de vue territorial les structures administratives de l'Etat dans un bâtiment central.
C'était la mise en œuvre de la centralité du point de vue idéologique et pratique par un pouvoir totalitaire et une économie planifiée à l'échelle nationale.
A l'heure actuelle, cette moitié du centre-ville qui correspond au centre civique est la réalisation des ambitions politiques, des enjeux économiques mais, d'une certaine manière, des attentes de la société civile qui souhaite la modernité de la ville.

3. La période allant de 1990 à aujourd'hui

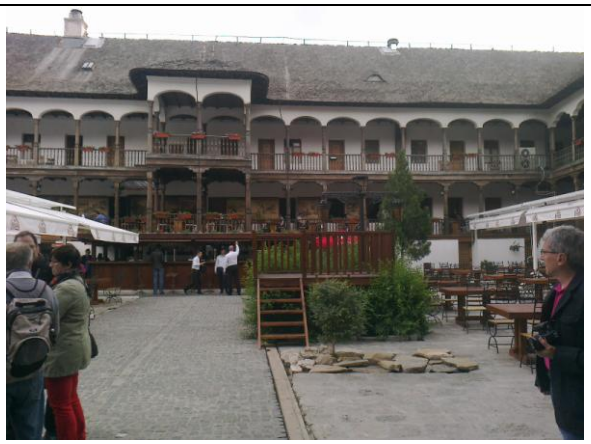
Afin de définir une politique d'ensemble du centre-ville de Bucarest et de réduire les fractures résultant des dernières années de communisme, en 1996, a eu lieu le Congrès international d'architecture intitulé « Bucarest 2000 », organisé par le gouvernement, la municipalité de Bucarest et l'Union des architectes, avec le soutien de l'UNESCO.

Par rapport aux tendances antérieures à la Seconde Guerre consistant à faire de la capitale une ville identique aux autres villes européennes, selon l'architecture des Beaux-arts, du style néoclassique et éclectique, les architectes ont tenté d'inscrire l'aménagement du centre civique dans une histoire urbaine et sociale, en considérant l'héritage prestigieux de la ville.
Concernant cette partie de la ville, dans le cadre des études préalables à son aménagement, la méthode utilisée par les autorités est celle réalisée par les architectes de l'Université d'Architecture Ion MINCU de Bucarest afin de connaître le potentiel architectural, d'organiser l'aménagement en fonction de ces contraintes mais aussi en fonction du Plan d'urbanisme et du Plan d'urbanisme zonal.

En réalité, depuis les années 1990, des boutiques de toute sorte se sont installées au rez-de-chaussée des immeubles encore en bon état. Des magasins alimentaires viennent s'ajouter aux magasins de vêtements et d'électroménager : tous ont en commun d'être des investisseurs particuliers.
D'autres mesures ont été prises par le régime ILIESCU, installé après la chute du régime communiste. Ainsi ont été implantés des commerces dans les boutiques situées au rez-de-chaussée pour récompenser ainsi les combattants de la Révolution de décembre 1989. Mais cette opération n'a pas connu un grand succès, en raison de la détérioration avancée des bâtiments et du quartier dans son ensemble. Non seulement les maisons individuelles, d'une architecture remarquable, étaient cachées derrière des ensembles de blocs de plusieurs étages, mais les Bucarestois n'utilisaient pas ces rues pour y faire leur commerce.
Il existe une seule exception dans la zone, c'est le centre commercial Lipscani, spécialisé dans le commerce de textiles et situé dans la partie nord de ce qu'on appelle aujourd'hui le centre historique.
Ainsi, bien que des commerçants soient installés dans la zone, les surfaces commerciales resteront vides pendant plus d'une décennie.

Après 17 ans de litige avec l'Etat roumain, l'auberge Hanul lui Manuc est revenue à la famille CANTACUZINO. Cette dernière souhaite garder ce monument historique datant du début du XIXème siècle.

Images nr. 19 et 20 : Le restaurant Hanul lui Manuc



Cliché Elena NASTASE, 2012

Les deux images ci-dessus nous montrent le restaurant Hanul lui Manuc. Situé en centre-ville, il a pris la place de l'ancienne auberge de Bucarest appartenant à Manuc BEY.
L'image de gauche présente l'entrée principale du restaurant et l'architecture extérieure du bâtiment qui a été rénové avec un pavage en bois de chêne. L'image de droite montre la cour intérieure du restaurant avec des terrasses situées aux étages.

Le restaurant Hanul lui Manuc conserve même aujourd'hui la maquette des anciennes auberges de Bucarest : l'entrée principale se situe dans la cour « Curtea Domneasca » et la rue Franceza, elle donne sur une cour accueillante, ouverte vers les petites ruelles qui organisent le vieux centre-ville et communiquent avec l'ancien Pallais voievodal. L'auberge a bénéficié à plusieurs reprises de travaux de réaménagement : elle a été fermée en 2007, puis les travaux lui ont permis de garder son air de vieux monument où le bois est dominant tout en créant une ambiance d'un temps révolu. Devant l'entrée principale, le pavage en bois de chêne date de plus de 300 ans et il provient des anciennes forêts Codrii Vlasiei qui entouraient Bucarest avant son extension. L'autre entrée, vers la Place Unirea, rue Splaiul Independentei, a été ouverte récemment avec une terrasse-café ayant pignon sur rue et à l'étage, un restaurant libanais Manuc Levantin, pouvant accueillir 70 personnes. Cela s'explique par la nécessité de rendre hommage au premier propriétaire de l'auberge, Manuc BEY, un arménien qui l'avait construite pour les commerçants de toutes nationalités arrivant avec leurs charrettes remplies de marchandises. Cela lui donne un caractère mixte. La partie intérieure du restaurant présente un décor roumain typique et la partie extérieure vers la grande place, un décor libanais typique. Jamais dans son histoire, l'auberge n'a été purement roumaine, l'architecture rappelle

celle des pays arabes, comme l'Algérie, le Maroc ou la Turquie. C'est uniquement en 1949 que l'Etat lui a imposé un style d'architecture roumaine.
Un deuxième restaurant spécifiquement roumain que l'auberge accueille, propose une nourriture traditionnelle.

En centre-ville, la rue Calea Victoriei, ancienne colonne vertébrale de la ville, présente d'élégantes demeures du XIXème siècle, des édifices monumentaux qui, avant la Deuxième Guerre mondiale, ont donné à la ville le surnom de « Petit Paris ». C'est le cas du grand magasin Victoria, rénové en 1990 et en 2001.

Image nr. 21 : Le grand magasin Victoria au carrefour des rues Lipscani et Calea Victoriei

Cliché Elena NASTASE, 2013

L'image ci-dessus présente le grand magasin Victoria, situé au numéro 17 de la rue Lipscani, à l'intersection avec la rue Calea Vitoriei. Entre les deux guerres, le grand magasin Victoria était appelé les « Galeries Lafayette ». Le magasin a été construit en 1928 en style Art Déco, d'après l'architecte Herman BLEJAN. Il est le premier grand magasin d'une surface de 13 000 m² qui introduit à Bucarest le concept du magasin universel contrastant avec les petites boutiques de la rue Lipscani. Nationalisé en 1948, le magasin s'appelle alors « Victoria ». Le slogan de ce magasin est « 50 magasins en un seul». Toutefois, la direction du magasin n'a pas accordé d'importance à la modernisation des enseignes. L'aspect intérieur du magasin ressemble plutôt à celui d'un bazar délaissé par la clientèle.

Si, dans les années 1970, les travaux ont été groupés autour de l'auberge Hanul lui Manuc, de nos jours seulement 16 rues ont fait partie de la « Zone pilote A » de réaménagement.

Dans le cadre du réaménagement du centre-ville, s'agissant du déplacement urbain, les autorités ont cherché de réorganiser l'espace : piétonisation des rues commerçantes, introduction d'une réglementation des livraisons. Ces initiatives se traduisent par l'augmentation du flux de piétons et donc un moindre trafic automobile, qui demeure présent sur les artères avoisinantes.
Ces actions traduisent une volonté collective et permanente de développement et de redynamisation du commerce dans le centre historique. De nouveaux commerces continuent d'ouvrir depuis lors. En 2013, un nouveau centre commercial est donc apparu dans les anciens bâtiments. Le succès connu par ces nouveaux commerces peut s'expliquer par la cible choisie : la détente de l'individu.

II. Le centre-ville de Bucarest morcelé en deux parties : le centre civique et le centre historique

L'impact du programme de démolition-reconstruction à Bucarest a été différent en fonction de la géographie de la ville. La partie située sur la rive gauche de la rivière Dâmboviţa, qui traverse la ville du nord-ouest au sud-est, et qui correspond au centre historique, est restée intacte. La chute du système communiste n'a pas permis sa démolition. Ici, on retrouve un tissu typique de rues étroites qui proposent une multitude de petites boutiques. De plus, les anciennes maisons présentes derrière la Maison du Peuple demeurent même si les habitants ont dû les quitter. Ces maisons particulières par leurs proportions et leur style, témoignent du riche passé de la capitale. Elles offrent un paysage pittoresque, caché derrière les bâtiments collectifs situés à la frontière des grands boulevards qui ont longtemps caché le délabrement de ces habitations individuelles.

1. Le centre civique

Dans cette première partie du centre-ville, l'impact de la politique de réaménagement a été total : apparition de la Maison du Peuple, aujourd'hui devenue le Palais du Parlement, deuxième bâtiment du monde selon la surface, supérieure à 300 000 m², des boulevards type

comme le boulevard Unirea avec ses jets d'eau, l'apparition de nouveaux immeubles situés des deux côtés de ce nouveau boulevard, immeubles qui se rassemblent dans une architecture postmoderne. Pour cela, d'anciens quartiers ont dû être rasés, c'est le cas du quartier Uranus, autrefois riche sur le plan culturel. La colline Mihai Voda, l'un des symboles de l'ancienne ville et les maisons individuelles ont dû être abandonnées par leurs propriétaires contraints par l'ancien régime.

En moins d'une dizaine d'années, on a assisté à l'apparition d'un nouveau quartier qui contraste avec le paysage environnant : le centre historique, bien caché derrière un front de bâtiments collectifs, la colline de Mitropoliei avec les bâtiments de l'Eglise orthodoxe et le Palais Patriarcal de la Roumanie, les maisons anciennes cachées derrière les immeubles construits le long des boulevards et aussi les anciens boulevards qui donnent sur le centre-ville. Lors de la chute du communisme, le projet de nouveau quartier n'a pas été finalisé car il représentait des investissements trop lourds pour le nouveau pouvoir. Peu à peu, le quartier a été réamenagé par les Bucarestois mais en vue d'une toute autre destination. Ainsi, la grande place du rassemblement en face de la Maison du Peuple, désormais entourée de toute une suite de sièges administratifs et de ministères, accueille aujourd'hui plus de concerts et d'événements culturels que de discours politiques.

Ce vaste projet qui applique le principe de la « terre rasée » et qui a donné naissance à ce nouveau quartier communiste, était voulu en tant que développement radiaire partant du centre vers la périphérie. Mais ce projet a été entravé par la chute du régime communiste et ne concerne pas l'intégralité de la ville, la preuve la plus pertinente est le vieux Bucarest qui entoure ce nouveau quartier du centre civique.

On peut dire que la mégalomanie de CEAUSESCU a cassé la structure ancienne de la capitale roumaine mais n'a pas réduit son âme, le centre historique.

Les travaux de reconstruction et de réhabilitation réalisés dans les années 1980 ont porté uniquement sur l'aménagement de ce que les chercheurs appellent aujourd'hui le centre civique de Bucarest. Ainsi, après la chute du système communiste, le centre historique avait été laissé à l'abandon.

2. Le centre historique

Destinée à une démolition future, cette partie du centre-ville, qui correspond au centre historique, n'a bénéficié d'aucune attention de la part des autorités, ni avant la chute du régime communiste, ni après.

En effet, le quartier entier est devenu comme une « île » privée des commodités importantes telles que l'électricité, l'eau. Comme pour l'autre moitié du centre-ville de Bucarest, le régime communiste a pratiqué la tactique de la « terre rasée », afin de faire déménager les anciens propriétaires de ces maisons, souvent individuelles. Les services nécessaires ont été supprimés pour obliger ainsi les habitants à abandonner le quartier. Une démolition future aurait eu lieu, même dans cette partie historique de la ville, selon le modèle du centre civique, pour bâtir à Bucarest une ville entièrement nouvelle. Mais en réalité, après avoir fait partir les anciens propriétaires, ces maisons ont été utilisées par le système communiste comme une solution temporaire pour résoudre le problème de la démographie élevée des Rroms. Ainsi, dans ces bâtiments désormais vides, des familles de Rroms ont été hébergées par le régime communiste. Après la chute du système, en décembre 1989, les bâtiments vides ont été occupés illégalement par toute une communauté de Rroms, qui n'ont pas souhaité faire effectuer des travaux de rénovation, installer l'électricité, ou refaire le système de canalisation et d'eau potable.

Pendant mes études de géographie à l'Université de Bucarest, entre 2001 et 2005, je traversais le centre-ville pour me rendre à l'Université, située à l'extrémité nord de l'actuel centre historique. Je trouvais l'itinéraire d'une beauté hors du commun. Il était agréable de monter la colline de la Métropolie, le siège de l'Eglise orthodoxe roumaine, de traverser le square situé sur la Place Unirii, et surtout de se faire arroser les jours d'été par les fontaines artésiennes situées sur le boulevard Unirii avant de jeter un regard rapide à la Maison du Peuple.

Mais ce trajet pour arriver à l'Université n'empruntait pas le boulevard I.C. BRATIANU, boulevard au cœur du centre-ville. Mon esprit de géographe m'avait fait découvrir un trajet plus court, avec des rues vides. Ici, il n'y avait pas la foule qui se dirigeait sur le grand boulevard, c'était comme une ville abandonnée : des immeubles inhabités, seulement quelques magasins de textiles installés en bas de la rue Selari, un magasin d'animaux exotiques, pour arriver dans la rue Lipscani, rue spécialisée dans le commerce des robes de

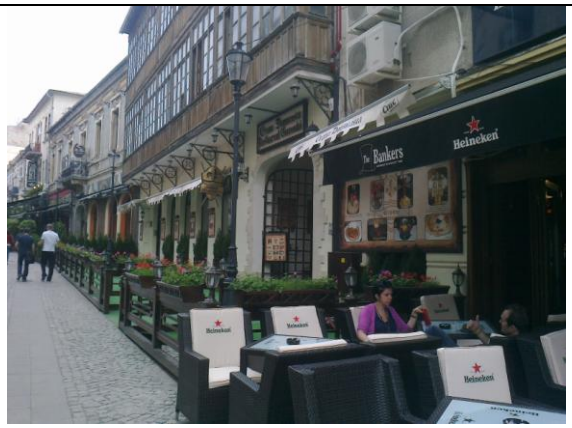
mariage. Au-delà du fait qu'il n'y avait personne pour m'empêcher d'avancer, c'était la beauté des bâtiments qui attirait mon attention : des maisons jaunes, alignées, de même hauteur, qui ont gardé leur charme malgré la vétusté de l'endroit. Dans la rue Selari, il y avait un chantier qui venait de commencer, sans respecter les normes architecturales. Ces travaux ont permis la construction de l'hôtel Tania d'une architecture plutôt moderne.
Les rues étaient accessibles en voiture, mais comme l'endroit était vide d'habitants, il n'y avait pas assez d'automobiles pour me bloquer le passage.

Je me perdais donc parmi ces petites ruelles étroites qui correspondent tout à fait à la définition donnée par J.A SPORCK de la rue soit « un axe de circulation ou de pénétration en ville ». Dès le début du centre historique, le bâtiment le plus ancien de la ville, Hanul lui Manuc, s'imposait sur l'ancienne Place des fleurs. Devant sa porte, on peut trouver le pavage authentique en bois de chêne de plus de 300 ans qui, selon les informations transmises pendant mes cours de géographie à l'Université, provenait des anciennes forêts qui entouraient autrefois la capitale (« Codrii Vlasiei »). Ensuite, c'étaient les ruines du vieux Palais du conducteur de la Roumanie, Curtea Domneasca, qui témoignaient aussi de l'importance de cet endroit. D'autres commerçants installés au rez-de-chaussée des ruelles donnant sur le boulevard I.C.BRATIANU attiraient un peu de clientèle, ainsi que les commerces alimentaires, les magasins de chaussures hérités du système communiste ou les magasins de réparation de produits électroniques, situés vis-à-vis de Hanul lui Manuc et sur la rue Franceza. Mais l'animation provenait surtout de l'église qui domine la Place des fleurs.

Pour les études sur le terrain réalisées à Bucarest dans le cadre de ma thèse, j'empruntais toujours mon petit chemin parmi les anciennes rues de la ville afin de la traverser le plus rapidement possible. Mais, en 2009, j'ai été surprise par les travaux d'aménagement des rues, le pavage avait disparu, des excavations étaient en cours, les piétons étaient obligés de se déplacer sur des passerelles provisoires en bois. Le peu d'informations que j'ai trouvées sur un panneau ne m'a pas convaincu de l'ampleur des travaux qui ont démarré en centre-ville car ils étaient réalisés par des groupements de rues. Un an plus tard, en 2010, de retour à Bucarest, lorsque j'ai emprunté à nouveau ce chemin, je me suis trouvée devant une ville métamorphosée : le seul endroit pour circuler dans ces rues autrefois vides était un passage étroit entre les terrasses installées sur le trottoir de part et d'autre de la rue. Cette caractéristique se remarquait dans toutes les rues.

Les boutiques étaient métamorphosées : tout était neuf, le mobilier des rues me rappelait les terrasses parisiennes et le soleil accompagnait la bonne humeur des clients. Le cœur de la ville vivait enfin, après tant d'années d'abandon. Seul le rez-de-chaussée avait été réamenagé car plus loin, on pouvait toujours apercevoir les mêmes bâtiments en attente de rénovation et même d'autres bâtiments en ruines.

Images nr. 22 et 23 : La rue Selari pendant les années 2001 et 2012

La rue Selari en 2001	La rue Selari en 2012 Le restaurant Crama Domneasca
	

Clichés Elena NASTASE, 2001 et 2012

Les deux images ci-dessus présentent l'entrée de la rue Selari, en arrivant de la Place Unirea. L'image de gauche donne un aperçu du centre-ville sans commerces dans les années 2001. L'image de droite, plus récente, présente les nouveaux commerces orientés vers les loisirs et les terrasses qui occupent une grande partie du trottoir.

Le succès a été tel que les Bucarestois ont tout de suite envahi le nouveau centre historique qui répondait ainsi à un triangle de fonctions et d'attentes : culturelles, architecturales et de loisirs. Ces trois fonctions, désormais complétées par la beauté des bâtiments, font du centre-ville un lieu unique à Bucarest. La présence des théâtres, des musées et des églises ainsi que la possibilité de passer son temps libre dans une terrasse installée sur le trottoir, donnent un air bohème de « Petit Paris ». Sa position centrale a fortement attiré la clientèle. C'est un endroit bien desservi par les moyens de transports en commun car la zone est désormais devenue piétonne.

Les habitants ont commencé à apprécier non seulement l'endroit mais aussi les artistes qui ont trouvé dans ces petits bars, à taille humaine, le lieu idéal pour faire des concerts ou réaliser des soirées animées. Les rues sont devenues l'endroit privilégié de réalisation de vidéoclips,

de tournages de films avec des acteurs de renommée internationale et de marchés passagers (Noël, Pâques).

Parmi les rues du centre historique, il convient de signaler le cas particulier de la rue Ioan C. FILITTI, rue située à l'extrémité sud-ouest du centre historique, qui donne dans la rue commerciale Calea Victoriei. La rue Ioan C. FILITTI a bien fait partie des 16 rues de la « Zone pilote 1 » qui ont bénéficié des travaux de voirie. Cependant en raison de son éloignement relatif du cœur du centre historique (rues Selari, Smârdan, Lipscani), en 2013, presque la totalité des espaces commerciaux de cette rue sont laissés vides et présentent les anciens grillages qui symbolisent un commerce désormais révolu. Cette rue silencieuse qui contraste avec l'agitation, caractérisant désormais le centre historique, me rappelle le centre historique vide des années 2000, tel que je l'ai parcouru, avec uniquement quelques commerces.
De manière générale, tout est fermé, personne n'emprunte la rue, l'endroit semble manquer de vie. Quelques investissements pour la rénovation des espaces commerciaux ont débuté dans la partie de la rue venant du centre historique par les rues Franceza et Tonitza, mais ils restent des exceptions. Il s'agit d'une taverne de spécialités grecques située à l'angle de la rue dont le volet roulant bleu attire le regard, de deux cabinets d'avocats et de la cafétéria « Café Champagne - Je t'aime » au numéro 10 de la rue.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre portant sur l'aménagement par le commerce du centre-ville nous pouvons affirmer que l'essor de l'implantation des nouveaux commerces dans les rues piétonnes du centre-ville modifie l'aspect extérieur et intérieur des établissements.
Les réalités de nos rues commerçantes signalent clairement la succession de deux phases distinctes de l'aménagement par le commerce du centre historique.
Tout d'abord, on peut citer les commerces des années 1970 qui ont induit une transformation plus ou moins radicale, spécialement dans l'aspect extérieur des vitrines. Ensuite, il convient de mentionner les commerces des années 2010 qui se caractérisent par une transformation d'ampleur sur l'ensemble du centre historique avec la modernisation des commerces. C'est au cours de la période actuelle que le quartier a connu la transformation la plus radicale. Chacun à son rythme, ces commerces se sont individualisés et la rue commerçante apparaît aux yeux des Bucarestois comme l'affirmation d'un certain style de vie.

CHAPITRE DIX : LE CENTRE HISTORIQUE

Sans remettre en cause les concepts d'aménagement urbain de la période communiste, qui procédaient par démolition et reconstruction, la période actuelle procède par analyse, description et rénovation du bâti car aucun des concepts anciens n'a été accepté par la société. On assiste donc à une rupture radicale avec les tendances passées et appliquées à l'espace de la ville, à sa périphérie d'abord et ensuite à son centre. Les édiles perçoivent la ville, et surtout son centre, comme un milieu social.

Le centre historique représente aujourd'hui un espace de centralité du fait de sa position au milieu de ville et de la représentation que les Bucarestois ont de l'endroit : anciennes et nouvelles générations le considèrent comme étant le centre de la ville. De plus, pour les générations actuelles, le centre historique est vu comme un lieu récent qui n'existait pas il y a 10 ans, en termes d'attractivité.

Ce retour au centre-ville est dû aussi à l'aménagement de la ville, tout d'abord en partant de sa périphérie, non seulement pendant l'époque communiste avec la construction des quartiers dortoirs, mais aussi après la chute du régime. En effet, depuis 13 ans, on assiste à l'aménagement de la ville par le commerce à travers les grandes surfaces commerciales implantées en périphérie. Il s'agit d'une nouvelle conception de la ville, allant de la périphérie vers le centre et non l'inverse.

Le rayonnement actuel du centre-ville constitue une menace et est perçu comme un danger pour le commerce des loisirs des nouveaux centres commerciaux.

I. La méthode SPORCK

Face au réaménagement du centre ville historique par le commerce, on s'est posé la question de la localisation des nouveaux commerces, de leur typologie surtout avec l'indice de modernisme (Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 188) et de leur spécialisation, qui désormais s'oriente de plus en plus vers les bars à caractère ludique (karaoké), avec des thèmes, donc vers les loisirs, typologie de commerce de détail qui n'avait guère attiré la population jusqu'à présent dans le centre historique.

1. L'intérêt de la méthode

Avant de commencer l'application de la méthode de J.A. SPORCK, on peut se poser les questions suivantes : Comment expliquer l'état avancé de dégradation des bâtiments présents dans cette partie de la ville ? Quels sont les facteurs qui ont déterminé le déplacement de la population de tout un quartier et son relogement afin que les autorités puissent récupérer ce territoire central ?

Plusieurs déplacements sur le terrain à Bucarest ont été nécessaires pour établir la typologie des commerces de détail dans le centre historique de Bucarest. On a ainsi réalisé plusieurs photos documentaires qui nous ont permis de déterminer le degré de modernité pour chaque boutique, de réaliser des études des rues commerciales et d'observer l'évolution de l'activité commerciale dans la zone.

Nous avons proposé ces études, d'une part, en raison de l'absence d'étude de géographie urbaine concernant tout particulièrement cette partie de la ville et d'autre part, afin de compléter les études réalisées par l'Université d'architecture Ion Mincu de Bucarest et celles réalisées par la Municipalité. Les études des architectes spécialisés portent sur les descriptions des façades afin de constater les possibilités de rénovation pour chaque bâtiment, classé désormais monument historique, et ainsi mettre à jour les études d'architecture en centre-ville. Au-delà de la presse locale, intéressée par la typologie dominante des nouvelles boutiques, il n'y a pas eu à l'heure actuelle d'études portant sur l'implantation du commerce de détail, non seulement du point de vue de la situation existante mais aussi des prévisions futures, qu'on appelle aujourd'hui urbanisme commercial.

On a donc cherché à savoir quel est l'indice de modernité des nouvelles ouvertures en centre historique, lieu qui à l'heure actuelle connaît un réel succès auprès des Bucarestois, mais aussi parce que le nouveau commerce qui s'y est installé connaît une véritable révolution dans ses pratiques de vente. Au-delà d'un aspect soigné de leur vitrine, de leur intérieur, les commerçants cherchent à fidéliser et à attirer un plus grand nombre de clients à travers des réseaux sociaux (comme les pages Facebook consacrées à leur boutique, afin d'informer les clients des animations à venir), des sites Internet pour présenter la boutique, le menu, les tarifs, le concept et la possibilité de réserver en ligne.

On n'est plus face à un commerce à l'ancienne, mais face à un commerce moderne qui a su inclure tous les moyens modernes afin de se faire connaître et fidéliser sa clientèle. La zone ne permet plus aux voitures d'y circuler, c'est pourquoi il est important d'évoquer l'accessibilité au centre historique.

Par sa position centrale, le centre-ville (centre civique et centre historique), est bien desservi par les moyens de transport en commun. Pour s'en rendre compte, il est nécessaire de rappeler que le centre civique, dans sa partie sud, a l'avantage des grands boulevards, voulus par le régime communiste, qui sont aujourd'hui des axes principaux de la ville. Le centre civique, avec la grande place Unirea, constitue aujourd'hui un important nœud de circulation, il est bien desservi par les moyens de transport. Une grande partie des lignes de tramway par exemple ont leur terminus dans les alentours de la place Unirea ce qui permet aux Bucarestois un accès facile. Ensuite, dans la partie nord, la place de l'Université constitue un important carrefour, bien desservi par les autobus et les trolleybus. A cela s'ajoute le métro souterrain qui relie les deux places. Tout ce réseau ainsi que l'introduction des lignes nocturnes d'autobus permet l'accessibilité au site pour tous les 6 secteurs administratifs de la ville.

Il est aussi intéressant de mentionner que c'est la première fois, après tous ces projets antérieurs d'aménagement et de rénovation, que le centre historique est devenu piéton. Cette nouvelle réalité a donc eu un impact considérable pour les commerçants ayant pignon sur rue, nouvellement installés dans ces anciens bâtiments. Leurs atouts sont mis en avant car on assiste désormais à un commerce de rue, ce qui est un grand bouleversement non seulement pour les boutiques, mais tout particulièrement pour les bars restaurants qui installent désormais leurs terrasses sur le trottoir, fait impossible auparavant.

Si le centre civique est décisif par son accessibilité et ses artères, le centre historique est essentiel avec son accès piéton. Cela a été ressenti plutôt comme un besoin pour la population

que comme un manque, même si à Bucarest et dans toute la Roumanie, il est important d'évoquer la prédominance de l'usage des voitures, toutes marques confondues. Cette décision de rendre le centre historique piéton ne se cantonne pas à la Roumanie mais correspond également aux attentes ou souhaits européens, à l'exemple des municipalités des principales villes françaises. Au-delà de cette décision louable de rendre le centre-ville piéton, la municipalité de Bucarest a aussi souhaité résoudre les exigences concernant les parkings peu nombreux dans la partie centrale de la ville. Afin de remédier à ce problème, un parking souterrain a été installé place de l'Université, longeant au nord le centre historique. On peut ainsi affirmer que l'aire de rayonnement du nouveau « centre commercial » au cœur de la ville se développe à l'échelle de la ville entière, étand donné le caractère administratif de la zone centrale à Bucarest.

Si l'on compare les travaux de réaménagement du centre-ville historique des années 1970 avec l'opération d'aujourd'hui, un autre aspect notable est le fait que les autorités qui ont été impliquées dans ces travaux d'identification du patrimoine historique et de réhabilitation des rues, sont les architectes, la municipalité de Bucarest, le département chargé des monuments historiques, mais il n'y a plus de représentants de la Chambre de commerce de Bucarest. Si en 1970, les associations de commerçants ont été impliquées dans la typologie des boutiques à ouvrir en centre-ville, se chargeant de veiller à leur diversité, de nos jours, ce point n'est pas essentiel. Après les dernières décisions de changement d'horaires imposés par la municipalité de Bucarest (interdiction d'ouverture au-delà de 22h ou minuit), les commerçants se sont regroupés eux-mêmes en association afin de défendre leurs droits.

La presse locale, s'intéresse désormais à ce sujet, au manque de planification et de perspective dans l'aménagement de la « Zone Pilote 1 » comprenant uniquemnt 16 rues. Or, sans l'intervention de la Chambre de Commerce de Bucarest spécialisée dans les études commerciales, la municipalité devrait prendre sérieusement conscience des problèmes d'aménagement qui se posent en ce qui concerne la typologie des commerces organisant le nouveau « centre commercial » du centre historique.

Pourquoi ne pas mettre en place, à l'image de la Commission des Monuments Historiques au sein de la mairie de Bucarest, une commission d'urbanisme commercial au sein de la Chambre de Commerce de Bucarest ? Elle intégrerait parmi ses membres des géographes, spécialisés en géographie humaine et économique. En effet, eux aussi doivent avoir un rôle à

jouer dans l'aménagement de l'espace à Bucarest car ils sont en mesure de s'occuper des problèmes des commerçants et aussi de l'aménagement du territoire par le commerce.

De ce point de vue, on s'est employé à examiner les méthodes et les études qui ont été réalisées et utilisées jusqu'à présent concernant la partie du centre-ville chargée d'histoire. Ces études ont été faites en vue de l'aménagement du territoire et tout particulièrement pour mettre au point le Plan Local d'Urbanisme du centre historique et du centre civique.
Concernant le centre historique, dans le cadre du développement de la capitale, des études ont été réalisées par le groupe de protection des monuments historiques appartenant à la mairie de Bucarest. A cela s'ajoutent les études du Ministère de la Culture et de l'Administration pour l'Urbanisme et l'Aménagement du territoire de l'Université d'Architecture de Bucarest. Toutes ces recherches sont centrées autour du document cadre, le Plan Local d'Urbanisme de la zone centrale.
Les études sur base cadastrale ont eu une importance majeure afin d'individualiser chaque bâtiment et de l'inscrire ou non dans le patrimoine architectural de la ville.

Les deux parties du centre-ville, le centre historique et le centre civique, ont désormais des caractéristiques distinctes mais complémentaires : la première se caractérise par un patrimoine culturel, historique et archéologique, la deuxième par la monumentalité, l'accessibilité et la modernité.

Dans un premier temps, on peut donc se demander quels sont les moyens d'approche utilisés dans le cadre des recherches effectuées et ayant servi de base lors des opérations de réaménagement du point de vue de l'urbanisme. Il s'agit, le plus souvent, des études d'aménagement du territoire spécialement prévues par le Plan Local d'Urbanisme consacré à la zone du centre historique de la capitale.
Mais qu'en est-t-il de l'urbanisme commercial, de l'aménagement du territoire par le commerce ? La municipalité dispose-t-elle de ce type d'études ?
Selon nous, l'absence d'une Commission de commerce capable de prendre en compte cet aspect de l'aménagement, c'est-à-dire de l'urbanisme commercial, peut expliquer le manque de préoccupation des autorités quant à la typologie des commerces.

Nous avons donc souhaité adopter la méthode SPORCK afin de mettre en évidence un « plan d'ensemble d'aménagement et de développement » (J.A. SPORCK, 1954 : 59) et de permettre de tirer des conclusions en vue de la réalisation de travaux d'urbanisme commercial.

Ensuite, on a travaillé pour connaître l'indice de modernisme de ce nouveau « centre commercial » en centre historique de Bucarest, en appliquant la méthode réalisée par J.A.SPORCK, intitulée « Etude de la Localisation du Commerce de Détail (Aspects méthodologiques). Cette méthode va nous permettre de faire ressortir les tendances générales qui orienteront l'urbanisme commercial.

Comme les travaux de réhabilitation des rues ont été groupés en zones de 3 à 4 rues, notre méthode à consisté à diviser le nouveau « centre commercial » du centre historique en plusieurs sous-centres afin de pouvoir mettre en évidence l'indice de modernité du centre historique de Bucarest. Le sous-centre le plus typique, qui a traversé un siècle en gardant sa caractéristique principale de commerce de textiles, c'est le « centre commercial Lipscani », situé dans la limite nord de la « Zone Pilote 1 ». Ensuite, chaque rue va être considérée comme un sous-centre commercial. Cela va permettre de relever ses caractéristiques, ses forces et ses faiblesses.
Une fois ce travail accompli, rue par rue, on pourra distinguer les grandes caractéristiques d'ensemble du nouveau « centre commercial » du centre historique de la capitale roumaine.
Sans doute faudra-t-il, dans le futur, développer les résultats de telles études mais surtout mettre en avant et prendre en compte les conclusions que ces études nous ont permis de tirer. Celles-ci peuvent être utiles pour les étapes ultérieures d'aménagement et de localisation des commerces dans cette partie de la ville.

Notre intérêt, du point de vue géographique, est aussi de démontrer qu'en « découpant » ou en choisissant de réaménager uniquement une partie du centre ancien de la ville, à l'exemple des 16 rues du projet intitulé « Zone Pilote 1 », les autorités n'ont fait que morceler une fois de plus l'ancien centre. En effet, l'installation et l'ouverture de boutiques, de bars et de clubs au-delà des nouvelles limites tracées par le projet, c'est-à dire dans les rues alentours, montre bien que le rayonnement du centre historique dépasse très largement ces quelques rues qui ont fait partie de la première étape du projet de réaménagement. Cela démontre encore une fois, que le centre historique doit être pensé et réaménagé dans son ensemble, surtout à l'époque actuelle où les espaces commerciaux se font rares dans les 16 rues réhabilitées, mais aussi pour redonner à l'ensemble un aspect cohérent.

Comme le souligne J.A. SPORCK, ce type d'études est important afin d'analyser la structure commerciale ainsi que le nombre de magasins et pour connaître la proportion des différentes catégories de commerce : alimentation, habillement, équipement.
Dans la rue Covaci, par exemple, on a pu identifier 30 nouveaux commerces sur un total de 40 espaces commerciaux disponibles au rez-de-chaussée des immeubles.
L'aspect extérieur de chaque vitrine permettra de dégager ses indices de modernité, classés ensuite en 4 catégories.

Appliquer la méthode de J.A. SPORCK au territoire actuel du centre historique nous a permis de distinguer les carences dans l'aménagement commercial actuel du centre historique. Ainsi, tels que les études des architectes les signalent, les espaces vides apparaissent notamment comme des « insuffisances » de premier niveau pour certaines rues existantes comme c'est le cas des rues Lipscani et Selari. Même si de manière générale, il est rarement nécessaire de créer un nouveau site, quand une telle décision s'impose, connaissant toutes les contraintes architecturales à respecter, il est clair que l'importance exceptionnelle accordée à ce nouveau site doit être mise en avant, afin de remédier aux défauts dans l'aménagement du centre historique.
Qu'il s'agisse de bâtiments à créer ou de bâtiments à rénover ou à renforcer, du point de vue de l'aménagement du territoire par le commerce et de la localisation du commerce de détail dans cet espace central, ces rues « constituent des lieux d'implantation particulièrement intéressants » (J.A. SPORCK, 1954 : 58). On peut parler désormais de la zone d'attraction commerciale la plus convoitée de Bucarest.

2. L'étude qualitative de la localisation du commerce de détail

Le centre historique peut désormais être analysé de deux manières : d'abord, du point de vue du « centre commercial » actuel représenté par le centre historique, puis d'après l'offre commerciale très développée de cette partie de ville, en intégrant les grands magasins de l'époque communiste qui représentent encore une offre commerciale importante.

2.1. Vers une hiérarchie des centres commerciaux au cœur de Bucarest

De manière générale, à l'heure actuelle, on assiste à la mise en évidence de plusieurs structures commerciales, avec une hiérarchie des centres commerciaux qui se met en place dans la partie centrale de Bucarest.

Tout d'abord, on peut parler du « centre commercial » hérité de l'ancien système, formé par des anciennes locomotives commerciales. Il est présent dans la partie centrale de la ville et s'organise autour des grands magasins du système communiste qui ont constitué pendant plus de deux décennies l'offre commerciale de base à Bucarest. Cela explique leur popularité et leur succès au sein de la population.

Images nr. 24 et 25 : A gauche, le grand magasin Cocor; à droite, le grand magasin Unirea

Cliché Elena NASTASE, 2012

Situé aux numéros 29-33 du boulevard I. C. BRATIANU, en 2008, le grand magasin Cocor a bénéficié de travaux de rénovation de 25 millions d'euros qui ont duré deux ans. En 2010, le magasin devient le mall des principales marques roumaines. Tous ces travaux ont modifié la

destination initiale de ce magasin devenu principalement un lieu d'exposition des grandes marques roumaines. Ce changement a affecté la clientèle traditionnelle qui s'est sentie exclue de ce nouveau « mall » offrant des produits inhabituels et très chers. La fuite de la clientèle a donné lieu à l'installation d'un supermarché de l'enseigne Billa au rez-de-chaussée.
L'extérieur présente la plus grande façade média (565 m²) installée sur un seul immeuble, ce qui est unique en Europe.

Désormais appelé Unirea Shopping Center, le grand magasin Unirea, situé en centre-ville de Bucarest, sur la grande Place Unirea, se trouve en tête des centres commerciauxde type mall de Bucarest, d'après le chiffre d'affaires. Construit en 1976, selon les plans de l'architecte Gheorghe LEAHU, il a une surface de 84 000 m². Il a bénéficié de travaux d'extension dans les années 1980. Il est devenu propriété privée après la chute du communisme. Aujourd'hui, il est détenu à 65% par la famille ADAMESCU ainsi que par d'autres actionnaires. Ce management privé a su attirer de nombreuses marques très recherchées. La position stratégique en plein centre-ville, en un lieu bien desservi par les transports contribue à expliquer la place de choix qu'il occupe dans l'esprit des Bucarestois.

Ensuite, s'ajoute le « centre commercial » composé des 16 rues réaménagées et constituant aujourd'hui le centre commercial du centre historique. Il est divisé en sous-centres commerciaux au niveau des rues commerciales.
De par sa position centrale et son attractivité, ce nouveau commerce du centre historique dessert la ville entière voire même toute la région bucarestoise.

On a souhaité réaliser une étude sur ce nouvel espace commercial formé par les 16 rues, en suivant la méthode de SPORCK, à partir de l'aspect extérieur de la vitrine, afin de connaître l'indice de modernité de ce nouveau commerce.

La méthode SPORCK est appliquée à l'échelle des quelques rues du centre historique.
Il s'agit d'une méthode qualitative qui consiste à attribuer une note, soit « un système de cotations » (J.A. SPORCK, 1954 : 58).
J.A. SPORCK avait classé les commerces en 6 catégories, mais nous n'en retiendrons que 4, en fonction de l'aspect extérieur des vitrines. A cela peut s'ajouter l'aspect quantitatif. En effet, tout en essayant de donner une note à chaque commerce, on a aussi compté le nombre total de commerces et on a pu identifier ainsi les différentes étapes de leur développement.

Ces aspects vont aussi nous permettre d'attirer l'attention sur le pourcentage d'espaces vides ayant pignon sur rue qui pourront constituer un lieu potentiel d'ouverture de nouveaux points de vente.

En utilisant ce système de cotations, nous avons pu tirer des conclusions permettant de dégager les tendances actuelles du nouveau commerce. Ces tendances sont intéressantes car elles donnent un aperçu de l'indice de modernité en prenant en compte l'aspect extérieur de chaque vitrine. Ces conclusions sont aussi un indice du degré d'aménagement du territoire par le commerce.
En même temps, aucune étude sur ce sujet n'a été envisagée par les autorités. Notre travail prend donc en compte le nouveau commerce et complète les études réalisées par les autorités concernant le patrimoine culturel du centre ancien.

2.2. L'étude sur la base des maquettes des rues

Notre méthode consiste à analyser les boutiques une par une à partir de photos prises dans la rue pour ainsi constituer des maquettes à l'aide du logiciel Adobe InDesign CS5.
Ces photos de la vitrine de chaque point de vente nous ont permis de noter les principales caractéristiques et d'attribuer des notes selon l'aspect extérieur de la vitrine, du point de vue qualitatif.
Finalement, nous avons établi des maquettes afin de compter les commerces, de donner une moyenne à la rue ainsi qu'au quartier et d'établir ainsi le degré de modernisme.
La réalisation des maquettes au niveau de la rue nous a permis de mettre en évidence les boutiques « "dépassées" donc insatisfaisantes […] sur le plan de leur valeur commerciale » (J.A. SPORCK, 1954 : 62) et les nouveaux commerces plus modernes : les bars-restaurants. Ces derniers s'installent et prennent de plus en plus importance dans le centre historique au détriment de certaines catégories de commerces par exemple l'habillement, spécialement délaissé dans la rue Lipscani. Cela témoigne de l'agressivité des nouveaux acteurs désireux de s'y installer cherchant à donner un profil unique de loisirs au centre historique.
Cette méthode nous a permis de mettre en évidence « les structures commerciales typiques voire si possible souhaitables » (J.A. SPORCK, 1945 : 62) suite à une analyse exacte de la nature et du nom de l'enseigne de chaque commerce ou de sa vitrine. Quand la vitrine ne nous

a pas permis de bien identifier la nature du commerce, on a utilisé les informations rendues publiques sur les sites internet pour les enseignes qui en disposent.
Après avoir classé chaque boutique dans l'une des 6 catégories, on a analysé l'aspect extérieur de la vitrine pour attribuer des notes du point de vue qualitatif. Nous avons attribué une note chiffrée allant de 1 à 4.
En même temps, afin de simplifier notre analyse, nous avons cherché à mettre en évidence uniquement le modernisme, sans prendre en compte d'autres aspects préconisés par la méthode SPORCK : le standing, le rayonnement probable ainsi que l'achalandage.

2.3. La notation de 1 à 4 : la classification des commerces selon l'indice de modernisme

Cette classification peut être facilement mise en pratique pour faire la différence entre les commerces hérités des années 1970 et les commerces modernes. Les premiers sont des commerces obsolètes, ne souhaitant pas s'adapter à un commerce moderne, sans étalage approprié, sans vitrine soignée, avec une organisation intérieure sans aucune spécificité.
Au contraire, les commerces modernes sont de nouveaux magasins à façade entièrement rénovée ou ayant une vitrine aménagée entièrement en verre, bien éclairée à l'intérieur et bien équipée.
En général, « le commerce dit de "coin de rue" » (J.A. SPORCK, 1945 : 62) est mieux entretenu car un investissement nécessaire pour cette position privilégiée a été envisagé par la plupart des enseignes ayant su s'installer dans ces endroits bien précis. Pour la plupart des bars, cela leur permet d'accroître la surface de leur terrasse en l'installant ainsi sur les deux rues qui longent le bâtiment.

La classe 4 relève d'un certain luxe. Le commerce qui offre aux clients un cadre soigné, avec un menu exposé à l'entrée ou avec carte, sera noté 4. De manière générale, très peu de commerces entrent dans cette catégorie : les bars-restaurants Hanul lui Manuc, Carul cu Bere, Crama Domneasca et Cafeneaua Veche. D'une certaine manière, ils deviennent des restaurants de luxe, avec des spécialités traditionnelles roumaines, avec une carte de plats et de vins proposant un large choix. Cette situation privilégiée dans l'échelle de nos appréciations est due à la surface des restaurants installés dans des bâtiments plus grands que

la moyenne. Autrefois, ces bâtiments étaient des caves royales, des auberges voire des restaurants.

Images nr. 26 et 27 : Le restaurant Carul cu Bere

Façade du restaurant	Détail rue Stavropoleos

Cliché Elena NASTASE, 2012

Les images ci-dessus montrent le restaurant Carul cu Bere.

L'image de gauche présente l'entrée et la terrasse du restaurant Carul cu Bere. L'immeuble est construit en style néogothique selon le plan des architectes Zigfried KOFSINSKI et Alois PESCH. L'immeuble où se trouve le restaurant Carul cu Bere est nationalisé pendant le régime communiste, les peintures murales intérieures qui représentent la bourgeoisie sont alors couvertes de peinture. Le bâtiment est récupéré par les propriétaires de droit, c'est-à-dire les descendants de la famille de Nicolae MIRCEA, en 1999. Des travaux de rénovation et de consolidation du bâtiment sont entrepris. A présent des travaux de restauration de la façade sont en cours. Le propriétaire souhaiterait introduire dans le circuit public les étages supérieurs en les transformant en un espace culturel et de mémoire.

L'image de droite présente le nouveau commerce installé dans la rue Stavropoleos. On aperçoit la franchise « La maison du chocolat ».

Selon la définition donnée par SPORCK, « le "modernisme" représente la position du commerce dans une hiérarchie de valeurs, eu égard à l'âge plus ou moins récent des équipements nécessaires ou utiles et à l'aspect plus ou moins nouveau ou récemment restauré du cadre d'exposition [ou] extérieur » (J.A. SPORCK, 1945 : 62).

Sachant que les 6 grandes classes établies par SPORCK sont désormais présentes dans le centre historique, créant ainsi une certaine diversité dans la typologie des commerces, on va les adopter sans leur apporter aucune modification. Conformément à la méthode SPORCK, « les 6 grandes catégories sont utilisées pour l'établissement de la structure commerciale des diverses unités et pour la recherche des indices de spécialisations par rues » (J.A. SPORCK, 1945 : 60). Ces catégories sont :

1. l'Alimentation
2. les Cafés-Restaurants-Hôtels
3. l'Habillement
4. l'Equipement
5. les Loisirs-Luxe-Culture
6. les Services.

Dans notre analyse du commerce en centre historique, « par "commerce de détail ", nous entendons un point de vente précis, qui se signale à l'attention du public, soit par un étalage, soit par une enseigne suffisante pour un commerce sis à l'étage ou dans une maison particulière… » (J.A. SPORCK, 1945 : 61).
On doit aussi mentionner que nous n'avons pas pu prendre en compte la surface des magasins. Parmi ceux qui détiennent un site internet, peu nombreux sont ceux qui publient les données concernant la surface de leur boutique. Comme notre démarche consiste seulement à porter un jugement de valeurs d'après l'esthétique de leur vitrine, on n'a pas pu estimer ce dernier aspect concernant la surface de vente. De manière générale, il s'agit d'un commerce à taille humaine, qui se différencie des anciennes locomotives commerciales et des nouveaux centres commerciaux par un magasin ayant pignon sur rue ainsi qu'une surface réduite, situé au rez-de-chaussée des anciennes maisons individuelles.

Au moment de l'apparition des nouveaux commerçants en centre-ville, nous n'avons pas proposé de questionnaires aux commerçants. En effet, il est fort probable qu'ils n'auraient pas

répondu à nos questions car ils subissent une grande pression, à la fois pour gérer leur commerce mais aussi de la part de leurs clients, de la concurrence mais aussi des autorités. Selon les articles de la presse locale, le capital investi est d'environ 30 000 d'euros par point de vente, en moyenne.

Les loisirs et les restaurants sont omniprésents. La domination de ce type de commerces constitue une tendance forte pour le centre-ville. Dans la rue Smârdan par exemple, les magasins d'habillement sont presque une exception. Sur le terrain, la pression est grande. On a pu constater la tension qui s'accumule s'agissant des investisseurs dans les magasins de vêtements. Par exemple, on peut signaler le cas du magasin de vêtements, situé au numéro 41 de la rue. Son vendeur agacé, nous a demandé d'effacer les photos de sa vitrine. Nous n'avons pas rencontré de telles personnes ailleurs en centre historique. Cette attitude de la part du vendeur, qui était aussi probablement le patron de l'enseigne, peut s'expliquer par le fait que les petits investisseurs individuels ne trouvent désormais plus leur place dans les rues du centre historique et plus précisément dans la rue Smârdan. Sa localisation est donc assez atypique alors que le commerce d'habillement était dominant dans les années 1970. En 2013, un commerce d'habillement dans une rue à dominance « Loisirs » ne trouve donc plus sa place.

Les articles de la presse locale appuient notre constat. En effet, au cours de ces dernières années les enseignes de vêtements se sont vues chassées par les nouveaux investisseurs de la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels ». Cette situation peut aussi être expliquée par l'état d'esprit des vendeurs des magasins de vêtements de la rue Lipscani qui ne se sentent plus à leur place en centre historique.

Image nr. 28 : La boutique de vêtements dans la rue Smârdan

Cliché Elena NASTASE, 2012

L'image ci-dessus montre la vitrine de la boutique de vêtements en mai 2012.

L'aspect de sa vitrine en plastique blanc, le store bleu et blanc ainsi que l'aspect intérieur de la boutique, pourtant bien éclairé, nous pouvons attribuer la note 1 à ce commerce. En effet, cette boutique rappelle les anciens kiosques dépourvus d'un réel savoir-faire, installés un peu partout dans la capitale, après la chute du communisme.

Essayons maintenant de faire une analyse de l'ensemble du centre commercial du centre historique de Bucarest en prenant en compte les 6 catégories de commerces mentionnées plus haut.

On va commencer cette analyse d'ensemble par le commerce de Loisirs (les bars) désormais dominant en centre historique. On a pu remarquer une tendance de concentration de ce nouveau commerce pour le centre historique surtout dans les rues principales qui le traversent : rues Selari, Smârdan. La longueur de ces rues qui traversent le centre-ville du nord au sud ainsi que leur position privilégiée ont déterminé l'installation d'un grand nombre de commerces dans ces rues, toujours célèbres pour leur activité commerciale.

Même si les rues secondaires disposent aussi de nombreux espaces commerciaux, leur longueur assez réduite ne leur donne pas un statut identique à celui des rues principales. Malgré la longueur réduite des rues secondaires, la présence des espaces commerciaux disponibles, et l'attraction du nouveau centre commercial que représente le centre historique ont déterminé les nouveaux investisseurs à s'y installer.

Le chiffre d'affaires le plus important est réalisé par les commerçants du centre historique pendant l'été, grâce aux terrasses installées dans les rues. L'aire de chalandise est plus réduite en hiver car la vente se réalise uniquement à l'intérieur du point de vente, au sous-sol ou à l'étage pour ceux qui détiennent un plus grand point de vente. Toutefois sur certaines terrasses

des appareils de chauffage sont installés. D'autres terrasses sont couvertes et leur mobilier est toujours installé sur les trottoirs. Malgré cela, la période des fêtes de fin d'année par exemple, est pour les commerçants l'occasion d'organiser et de mettre en place des animations, avec la possibilité de réservation à partir du site internet de chaque enseigne. Cela oblige les commerçants à différencier l'offre, à proposer des animations uniques et adaptées à une clientèle ciblée. Cette stratégie d'attraction de la clientèle est possible uniquement pour les bars et restaurants, les magasins d'habillement pouvant seulement profiter de l'attractivité de la clientèle pendant les fêtes de fin d'année. Les nouveaux commerçants savent utiliser les nouvelles technologies comme Internet pour installer un système de réservations et proposer des animations (concerts, expositions artistiques, soirées à thème…).

Ensuite, vient le commerce d'habillement, autrefois dominant dans cette partie de la ville, désormais réduit à la rue Lipscani, dans la partie nord du centre historique. La majorité des commerces de textiles ou robes de mariées est concentrée dans cette rue centrale, ouverte sur le grand boulevard I.C. BRATIANU, située à un endroit stratégique du point de vue des transports en commun. C'est le flux de clientèle surtout présent dans la moitié est de la rue, vers le boulevard I.C. BRATIANU, qui a contribué à maintenir ce commerce de textiles, confections, chaussures. L'autre moitié de la rue est occupée par les sièges administratifs des banques (Banque Nationale de la Roumanie, BNR).
Cette spécificité de la rue a bien été prise en compte par les franchises nouvellement installées.
Mais la tendance actuelle, qui ressort aussi des articles de la presse locale, c'est la chasse à ce type de commerce d'habillement, qui ne trouve plus sa place dans ces endroits où il a su s'imposer au fil des années.

II. L'analyse des rues

1. L'analyse de la rue Franceza

Avant d'analyser la typologie des commerces présents dans la rue Franceza, on va prendre en considération la situation d'ensemble de la rue.

La rue Franceza traverse le centre historique dans sa partie sud sur une longueur totale de

530 m et une largeur allant de 2,5 à 15 m, si l'on prend en compte l'ancien marché aux fleurs de Bucarest, le marché Sfântu Dumitru. Elle longe le centre historique d'est en ouest, parallèle à la rivière Dâmbovita, elle va de la rue Halelor jusqu'à la rue commerciale et historique Calea Victoriei.

Elle se différencie des autres rues du centre historique par la présence de musées, d'églises et de grands carrefours qui la traversent et lui donnent sa spécificité.

Tout d'abord, on peut citer le musée Curtea Veche, ancienne résidence princière de Roumanie mise en valeur depuis 40 ans seulement par les recherches archéologiques de Bucarest. Les fouilles archéologiques se sont accompagnées d'excavations qui ont mis en évidence un dénivellement de la rue Franceza, juste en face du musée. Des bancs ont été installés après les récents travaux de réhabilitation des rues. Ensuite, la place Sfântu Dumitru a été aménagée aujourd'hui avec un mobilier urbain pour les moments de détente en centre historique. Puis, l'ensemble constitué par l'église princière orthodoxe « Buna Vestire » ou « Curtea Veche » complète cette grande place. Cette église est considérée comme la plus ancienne église de Bucarest. Elle a été construite en 1559, par Mircea Ciobanul, prince de Valachie qui a mis en œuvre la construction de Bucarest.

S'ajoute la grande place d'accès au cœur du centre historique vers laquelle convergent les rues Smârdan, Selari ainsi que la rue Franceza. Une deuxième église, Sfântu Dumitru, se trouve au carrefour des rues Tonitza et Sfântu Dumitru.

Mais un des bâtiments dominants, occupant presque un quart de la rue, du côté impair, est le grand édifice du Musée de l'Histoire de la Roumanie qui longe la rue Franceza jusqu'à l'intersection avec la rue Calea Victoriei, là où se trouve l'entrée du musée.

On a pu constater des concentrations plus importantes de certains points de vente du nouveau commerce dans un périmètre restreint car il y a encore des espaces commerciaux vides dans cette rue. Les nouveaux commerces sont ainsi groupés dans 4 ensembles : autour du musée Curtea Veche, au niveau du carrefour entre les rues Franceza et Selari, au niveau du carrefour des rues Tonitza et Sf. Gheorghe et à l'entrée de la rue à partir de Calea Victoriei.

Les boutiques nouvellement installées sont interrompues par les bâtiments en rénovation d'un côté et de l'autre de la rue : il s'agit du numéro 38-42 et des numéros 5 à 11. Sur la carte du centre-ville mise en ligne sur Internet par la faculté d'architecture et d'urbanisme Ion Mincu, le centre de recherche remarque la difficulté d'apporter des interventions aux immeubles en

relation avec la nécessité de conservation des bâtiments, dans cette partie de la rue Franceza. Sont privilégiés les travaux de consolidation et de reconstruction.

En ce qui concerne la localisation des divers types de commerces, on a identifié sur le terrain un total de 61 espaces commerciaux auxquels on peut encore en ajouter une dizaine, qu'on n'a pas pu identifier en raison des travaux de rénovation des façades ou de la couverture par de grands panneaux publicitaires.

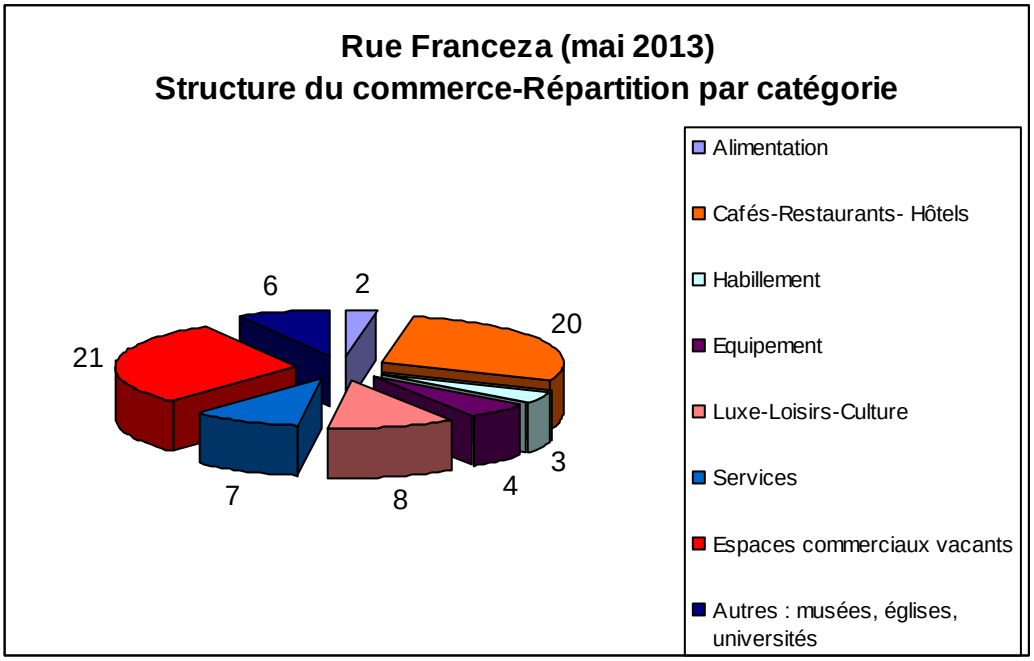
Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé la maquette de la rue avec les différents types de commerces mais aussi en suivant l'indice de modernité de chacun d'entre eux (Annexe nr. 3.1).

Nous avons essayé de déterminer la répartition et le nombre des magasins de chacune des 6 grandes catégories établies par la méthode SPORCK pour mettre en évidence les spécificités et les tendances en matière d'aménagement commercial. Selon SPORCK, « les catégories obtenant dans une rue un pourcentage plus élevé […] sont considérées comme constituant une spécialisation de la rue » (J.A. SPORCK, 1945: 88).

Il nous a semblé nécessaire d'ajouter deux autres catégories en raison de l'importance du nombre d'espaces commerciaux vides ainsi que de la présence d'établissements ne pouvant pas s'intégrer dans les six catégories établies par J.A. SPORCK. Il s'agit des catégories : « Espaces commerciaux vacants » et « Autres : musées, églises, universités ».

Le graphique ci-dessous montre la répartition des commerces de la rue Franceza selon les catégories retenues.

Graphique nr. 32 : La rue Franceza. Structure du commerce-Répartition par catégorie



Source : observations sur le terrain, Elena NASTASE, 2013

La catégorie I concerne l'« Alimentation ». Elle est sous-représentée car nous avons distingué uniquement deux sous-groupes comme les « Boulangeries-pâtisseries » avec un seul point de vente situé à l'entrée de la rue Franceza au carrefour de la rue Halelor, ainsi qu'une « Pâtisserie » typiquement française, présente depuis mai 2012 dans cette rue, au numéro 8, qui présente une vitrine peu soignée, en mai 2013. Des dégâts visibles à l'intérieur nous indiquent qu'il s'agit plutôt de la fin de l'activité de ce point de vente (deuxième à Bucarest). Ainsi, les deux magasins d'alimentation constituent presque une exception parce qu'ils sont très peu représentés.

En réalité, la catégorie II « Cafés, Restaurants, Hôtels » est surreprésentée dans la rue Franceza, où l'on a pu identifier 20 établissements : restaurants, cafés, hôtels, mais aussi pubs et pizzerias. Ainsi, les statistiques nous ont permis de mettre en évidence la tendance actuelle du nouveau commerce du centre historique, à savoir la dominance des commerces de loisirs.
S'agissant des nouvelles ouvertures en centre historique, les cafés, bars, restaurants, sont présents de manière groupée sur le territoire car on a pu constater dans cette rue une tendance à la concentration qui est très nette.

L’ensemble de cette catégorie II regroupe une grande partie des investissements dans cette rue. On a tout d’abord les restaurants présents autour du Musée Curtea Veche, comme le célèbre restaurant et l’ancienne auberge Hanul lui Manuc, ainsi que les restaurants Mica Elvetie et Red Angus Steakhouse.

La grande majorité des restaurants est concentrée dans la partie de la rue Franceza au carrefour de la rue Selari. C’est ici que la tendance à la concentration est la plus grande, en raison du grand flux de clientèle. La présence de bâtiments rénovés a permis les installations et aussi la stabilité des enseignes présentes. Il s’agit d’un groupement de cinq points de vente installés aux numéros impairs de la rue, du 13 à 15.
En général, on peut remarquer une grande diversité de restaurants et de leurs spécialités. La plupart sont des resaurants étrangers : fast food turc, italien, irlandais, hongrois.

Images nr. 29 et 30 : Le détail rue Franceza

Cliché Elena NASTASE, 2013

Les deux images ci-dessus présentent le nouvel aspect de la rue Franceza après les travaux de rénovation des trottoirs et d’une partie des bâtiments.
L’image de gauche présente un immeuble situé au coin de la rue, à l’intersection de la rue Franceza et de la rue Selari. Contrairement aux autres bâtiments où les travaux ne concernent que le rez-de-chaussée, cet immeuble a été entièrement rénové.
L’image de droite présente les commerces nouvellement installés dans la rue avec la présence des terrasses sur les trottoirs.

Ensuite, avant le grand carrefour de l'église Sfântu Dumitru, on peut retrouver un autre groupement, cette fois-ci aux numéros pairs de la rue. Au numéro 30, se trouvent 4 restaurants spécialisés en cuisines italienne et française.
A l'entrée de la rue, en arrivant par la rue Calea Victoriei, se trouve un dernier groupement comprenant, 2 restaurants de spécialités italiennes dont les terrasses dominent de la rue.
On peut donc conclure que la rue Franceza est spécialisée dans la catégorie des « Cafés, Restaurants, Hôtels ».

Comment peut-on expliquer cette dispersion des restaurants ?

Plusieurs causes peuvent expliquer cette situation : la dégradation de certains bâtiments laissés à l'abandon, la surface de vente trop petite pour les exigences d'un nouveau commerce, le type de propriété, les éventuels problèmes judiciaires avec les propriétaires potentiels revendiquant leurs droits, les loyers et les prix d'achat trop élevés.

La catégorie III « Habillement » est aussi présente, mais dans une moindre mesure avec un magasin de chaussures situé en face du Musée Curtea Veche et deux autres magasins. L'un de ces magasins vend des vêtements en cuir et l'autre des fourrures.

Dans ces conditions, le magasin d'habillement devient une localisation anormale, tout comme le sont les établissements de la catégorie « Alimentation », sous-représentés dans la rue. L'analyse et la situation sur le terrain nous montrent qu'à l'exception des commerces appartenant à la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels », toutes les autres catégories sont sous-représentées. Si l'on prend en compte le nombre relativement important d'espaces commerciaux vides, à louer ou à rénover, on peut s'interroger sur l'avenir du centre commercial du centre historique et se demander si les loisirs constitueront la fonction dominante de ce centre.

La catégorie IV « Equipements » se divise en « Ameublement », « Magasins d'appareils électroménagers et de gros appareillage ménager ». A l'angle de la rue et au carrefour avec la rue Selari, se trouvent depuis au moins 2 décennies, un magasin de meubles et un deuxième point de vente de meubles d'art. On peut trouver ce dernier au numéro 13 de la rue. Juste en face, il y a le magasin d'appareils électroménagers et de gros appareillage ménager SHARP

dont la vitrine est négligée. Cela peut aussi nous indiquer une cessation d'activité. On va ajouter à notre classification les magasins de miroirs et de vitrages car on constate la présence d'un point de vente dans cette rue.

La catégorie V comprend les magasins de « Loisirs, Luxe et Culture » auxquels on peut ajouter les « Magasins de souvenirs ». Ils ne figurent pas dans les sous-catégories de Sporck, ils sont nécessaires à notre classification en raison de la vocation touristique du centre historique. Ainsi, le point de vente « The Souvenir Shop » ouvre ses portes, il remplace un ancien point de vente de souvenirs, présent en 2011 en face du Musée Curtea Veche. A cet endroit de la rue, on peut aussi constater la présence d'une salle de jeux qu'on pourra intégrer dans la sous-catégorie « Autres ». Les églises, les musées, les salles de jeux et les universités vont aussi entrer dans la sous-catégorie « Autres ». Dans cette rue, se trouve l'Université Ecologique, atypique dans la partie sud du centre historique.

Dans la catégorie « Loisirs », on trouve les deux agences de voyage de la rue Franceza ainsi que la sous-catégorie des « Commerces relatifs au sport » avec un point de vente, « Kult Skate Shop ».

Selon SPORCK, le commerce de « Luxe » regroupe les commerces d'optique, mais en raison de l'état actuel de ces points de vente hérités d'un commerce révolu, il est impossible de les inclure dans cette catégorie. Il s'agit davantage de petits ateliers de réparation de lunettes que de magasins modernes pour le commerce d'optique.

La catégorie VI « Services » est représentée par le sous-groupe des commerces relatifs aux soins personnels, comme les parfumeries, les cosmétiques avec un seul point de vente dans la rue, « Lush Fresh Handmade Cosmetics ». On inclut également dans cette catégorie les deux agences immobilières ainsi que le bureau notarial de cette rue.

En ce qui concerne la répartition des commerces selon l'indice de modernisme de la rue Franceza, nous avons réalisé tout d'abord la maquette de la rue avec la gradation des couleurs en fonction de chaque classe de valeurs, de 1 à 4. Ensuite, nous avons mis au point le tableau afin de totaliser les commerces en fonction des notes attribuées.

Au-delà de la typologie des commerces par catégories, on a cherché à connaître l'indice de modernisme de ce nouveau centre historique qui se transforme de jours en jours. L'idée est

d'avoir une vision globale de la rue d'après les investissements et de déterminer le niveau de modernisme du centre historique.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon l'indice de modernisme, dans la rue Franceza.

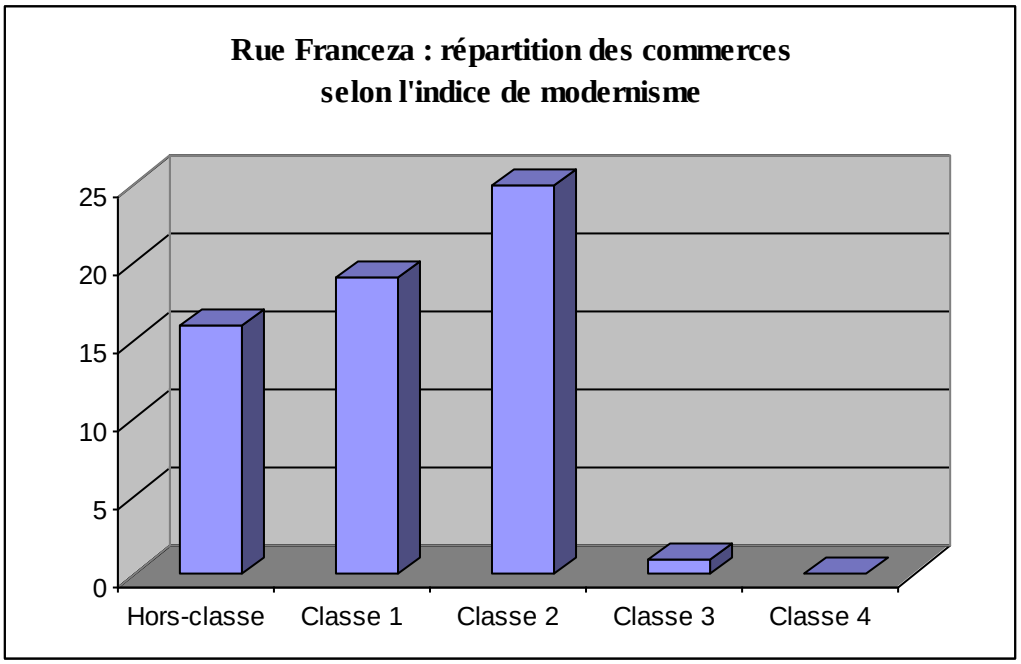
Tableau nr. 16 : La rue Franceza - Répartition des commerces selon l'indice de modernisme

La rue Franceza - Répartition des commerces selon l'indice de modernisme	
Classe	**Nombre de magasins**
Hors-classe (magasins vacants)	16
Classe 1	19
Classe 2	25
Classe 3	1
Classe 4	0
Total	61

Source : observations sur le terrain, Elena NASTASE, 2013

Le graphique ci-dessous montre la répartition des commerces de la rue Franceza, en fonction des quatre classes de modernisme retenues de la classification des SPORCK, auxquelles on a ajouté le « Hors-classe ».

Graphique nr. 33 : La rue Franceza-Répartition des commerces selon l'indice de modernisme



Source : observations sur le terrain, Elena NASTASE, 2013

Tout d'abord, le Hors-classe regroupe les espaces laissés vides, voire à l'abandon, non seulement par les commerçants et les autorités, mais aussi par les propriétaires de droit des immeubles. On compte 16 points de vente vides présents dans la rue, sans compter une dizaine d'autres espaces commerciaux cachés derrière des panneaux de publicité ou des encadrements de sécurité installés lors des travaux de rénovation en cours.

Ensuite, les commerces qui n'ont pas bénéficié d'une rénovation de leur vitrine, en grande partie les anciennes boutiques aménagées pendant les années 1970 et abandonnées plus tard, surtout dans les années 1980, appartiennent à la première classe. Ainsi, on a compté 19 magasins, toutes catégories confondues qu'on a inclus dans cette première classe car ils ne bénéficient pas d'une vitrine moderne adaptée au nouveau commerce du centre historique.

Au total, on a donc pu identifier dans ces deux premières classes, un nombre total de 35 points de vente, nombre qui est nettement supérieur aux 25 commerces de la classe 2.

Dans la classe 2, on a inclus les nouveaux commerces appartenant pour la plupart à la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels ». Il s'agit de nouveaux espaces commerciaux aménagés avec de nouvelles vitrines aux couleurs foncées. Ces espaces ont adopté le mobilier

recommandé par la mairie s'agissant de leurs terrasses. Ces vitrines et ce mobilier ont été rénovés et contribuent à donner un aspect neuf au centre commercial du centre historique.

Dans la classe 3, on a identifié un seul restaurant, Hanul lui Manuc, qui peut constituer avec d'autres points de vente un commerce de luxe. Il présente un service correspondant à un niveau de modernisme plus élevé.

Il faut mentionner que dans cette rue il n'y a aucun magasin qui aurait pu se situer dans la classe 4.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la rue Franceza est caractérisée par un faible indice de modernisme parce que les groupements des points de vente appartenant à la classe 2 (indice moyen de modernisme) sont insuffisants en nombre et ne permettent pas de couvrir l'intégralité de la rue mais uniquement des aires groupées. Les commerces considérés comme non-modernes, appartenant à la catégorie hors-classe, sont dominants dans la rue. Certes, cette situation peut et devra changer une fois que les travaux de reconstruction-réaménagement seront finis. Ce faible indice de modernité va donc évoluer.
Il est intéressant de noter le nombre important d'espaces vides, à louer, qui vont attirer de nouveaux investisseurs et qui constituent donc un potentiel notable dans cette rue, en comparaison avec les rues principales, Selari et Smârdan, où il y a très peu ou presque plus d'espaces disponibles.

2. L’analyse de la rue Lipscani

Rue légendaire de Bucarest, connue autrefois en tant que « Ulita Mare », la rue Lipscani, plus exactement sa partie centrale, constitue aujourd’hui la limite nord de ce que les autorités appellent « La Zone pilote 1 » du centre historique de Bucarest.

Située à l’extrémité nord des 16 rues réhabilitées dans le centre historique, la rue Lipscani se remarque tout d’abord par une fonction financière. Dans sa moitié ouest, vers la rue Calea Victoriei, se trouvent des agences bancaires et le siège de la Banque Nationale Roumaine.

Ainsi, au début de la rue, au carrefour avec la rue Calea Victoriei, on trouve deux agences bancaires : UniCredit Tiriac Bank et Piraeus Bank. Cette dernière est présente en Roumanie depuis l’année 2000 (58 agences bancaires à Bucarest en 2013), elle appartient à Piraeus Bank Group.

La rue est aussi caractérisée par des espaces commerciaux en travaux qui sont les anciennes « zones grises » de la rue. Ces espaces sont dépourvus de construction en raison du tremblement de terre de 1977.

Le plus grand projet de réhabilitation de cette rue, commencé en février 2012, est représenté par la réhabilitation de l’ancienne auberge Hanul Gârboveni, au numéro 84-86 et de son passage commercial avec la rue Gârboveni. Le projet cherche à redonner son aspect d’origine, au moins à la façade de la rue Lipscani. Cela n’est pas le cas de la façade de la rue Gârboveni, plus moderne. En mai 2013, plus de 40 % des travaux ont été terminés afin d’abriter à la fin de l’année un centre culturel et artistique européen : salles de spectacles, de répétitions, d’expositions et des séminaires. Les travaux ont été financés par la mairie (environ 14 millions de lei) et le reste (jusqu’à 21 millions de lei) par les fonds européens, par l’intermédiaire du Ministère de la Culture, des Cultes et du Patrimoine national.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon les catégories, dans la rue Lipscani.

Tableau nr. 17 : La rue Lipscani –Structure du commerce par catégories

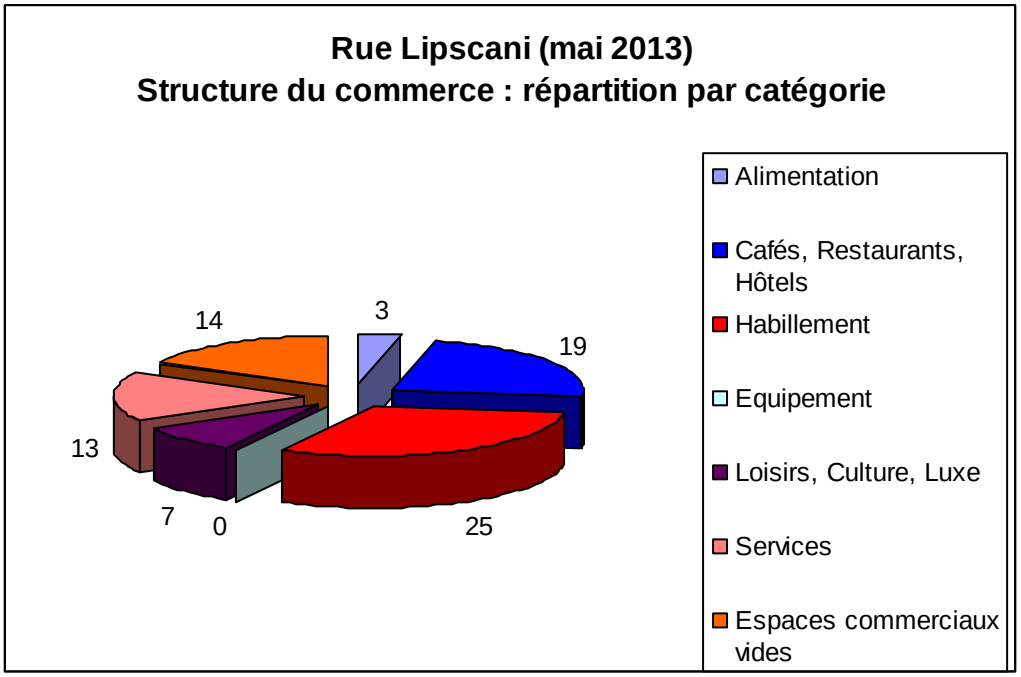
Rue Lipscani. Structure du commerce : répartition par catégories				
Nr	**Catégorie**	**Nombre de commerces**	**Sous-catégorie**	**Nombre de commerces**
1	Alimentation	3	Alimentation générale	1
			Pâtisseries	2
2	Cafés, Restaurants, Hôtels	19	Bars, pubs, restaurants, cafés	19
			Hôtels	1
3	Habillement	26	Magasins de vêtements	21
			Magasins de chaussures	4
			Chapelier	1
4	Loisirs, Culture, Luxe	7	Loisirs	4
			Luxe	1
			Sports	1
			Décoration	1
5	Services	13	Banques	9
			Service téléphonique	1
			Atelier photo	1
			Salon de coiffure	1
			Soins personnels	2
6	Espaces commerciaux vides	14		
	Total :	**82**		

Source : observations sur le terrain, Elena NASTASE, 2013

2.1. La structure du commerce : répartition des points de vente par catégories

Le graphique suivant présente la structure générale du commerce dans la rue Lipscani, en mai 2013, selon les sept catégories identifiées sur le terrain.

Graphique nr. 34: La rue Lispcani-Structure du commerce par catégorie



Source : notre enquête ; Elena NASTASE, 2013

Ayant fait le prestige de la capitale, le commerce du textile se maintient dans la rue Lipscani par le biais de l'habillement. A ce jour, on a pu dénombrer un nombre de 25 points de vente en particulier ceux qui vendent des vêtements pour les cérémonies de mariage plus spécialement des robes de mariage. Au moins pendant les 20 dernières années, la rue Lipscani a été reconnue, comme la rue où ont fleuri ces types de magasins. En mai 2013, même si les magasins de vêtements sont prédominants, le nombre de magasins vendant des robes de mariage va en diminuant. En effet, leur place est désormais convoitée par la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels », totalement absente quelques années auparavant mais qui compte aujourd'hui 19 points de vente.

Ainsi, le graphique relatif à la structure du commerce nous montre la réduction de « l'Habillement », même s'il est encore dominant, en faveur de nouveaux acteurs qui investissent dans les pubs, clubs, cafés. Et si l'on prend en compte le nombre des points de vente encore disponibles, on peut supposer que cette tendance s'inverse en faveur de la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels ».

Les deux premières catégories sont suivies par les « Services », avec 13 points de vente. Dans ces derniers, on inclut les agences bancaires qui constituent une autre spécificité de la rue distincte des autres par la fonction financière. Les 2 autres groupes : « Loisirs, Culture, Luxe » – « Alimentation » ne sont pas très représentés, ils ont très peu de points de vente. On note l'absence de la classe « Equipements » qui n'est pas très représentative du commerce en centre-ville.

Aux 2 extrémités de la rue Lipcani, on trouve deux grands magasins à rayons multiples : le magasin Bucuresti à l'intersection avec le boulevard I.C. BRATIANU et le magasin Victorei dans la rue Calea Victoriei, tous deux hérités du système communiste. La présence de ces deux anciennes locomotives commerciales a influencé le flux de clientèle vers la rue Lipscani. Si le sort du magasin Bucuresti a été différent de celui du magasin Victoriei, les deux sont aujourd'hui obsolètes. Le premier, qui a fermé dans les années 2000, reste à l'abandon, le deuxième, qui n'a pas bénéficié d'investissements en vue de sa modernisation, est donc démodé par rapport au nouveau commerce moderne installé à Bucarest.

On peut aussi grouper les commerces en trois différents secteurs de la rue Lipscani, dans sa partie qui traverse la « Zone pilote 1 » du centre historique. La première partie, la plus animée par les commerces de vêtements et spécialement par la vente de robes de mariage, commence au boulevard I.C. BRATIANU et s'ouvre vers la place Rome. C'est dans cette partie de la rue que le commerce le plus actif s'est développé ces dernières années car on a pu identifier ici la majorité des magasins de la catégorie « Habillement » rassemblant aujourd'hui un commerce moderne et un commerce ancien. Cette dernière, représentée par la plupart des magasins proposant la vente de robes de mariage ainsi que des costumes pour homme, correspond au nombre le plus important des points de vente.

Dans la catégorie « Habillement », on peut grouper plusieurs commerces en fonction de leur spécificité. Au total, en mai 2013, on dénombrait encore 11 magasins spécialisés dans la vente de robes de mariage, vêtements et accessoires pour les cérémonies de mariage. S'y ajoute le magasin de textiles « Sharbeck Textil » qui ne propose pas de prêt-à-porter mais des tissus, seul commerce qui subsiste alors qu'il était autrefois dominant dans la rue. C'est ce commerce qui au Moyen-Age a donné à la rue sa typologie.

Sept autres magasins d'habillement appartiennent à ce nouveau commerce plus moderne qui sait respecter la tradition de la rue Lipscani. Si on compare ces nouvelles ouvertures,

atypiques face aux nouveaux bars et restaurants, on peut dire que ces nouveaux investisseurs considèrent qu'ils trouvent la rue Lipscani accueillante pour un commerce de vêtements. Dans la plupart des cas, ils choisissent de s'installer dans des espaces commerciaux plus petits qui n'attirent pas les bars et les restaurants en raison de leurs dimensions.

Parmi ces nouveaux investisseurs, il est important de mentionner la présence de l'enseigne spécialisée Adidas, dans le centre historique. Adidas est le premier détaillant qui s'est implanté en 2011, dans le centre historique de Bucarest, au numéro 76 de la rue Lipscani, dans un bâtiment sur 2 étages. Le nouveau bâtiment en grande partie en verre ne correspond pas à l'aspect des autres façades du centre historique et ne respecte pas les normes architecturales.

C'est la première enseigne de commerce spécialisé qui s'est intéressée à une implantation en centre historique après avoir cherché à s'installer dans les centres commerciaux comme Unirea Shoping Center, avec un magasin déjà rénové et une expansion de la surface de vente, ou le centre commercial Sun Plaza. L'enseigne dispose à présent de 11 points de vente à Bucarest ainsi que de 4 magasins en régime « outlet » proposant la vente par internet.

Pour cette implantation, l'enseigne a d'abord dû réaliser des travaux de consolidation du bâtiment et un investissement total de 720 000 d'euros (soit 420 000 d'euros pour des travaux de consolidation) financé par l'opérateur du magasin Adidas en Roumanie, Global Eye Investment. Le directeur général d'Adidas Roumanie, Dimitris KARAKASSIS, justifie le choix de cette implantation dans le centre historique par le fait qu'il constitue aujourd'hui une zone piétonne. A l'exemple des autres capitales européennes, les espaces piétons sont devenus des destinations importantes de shopping et de divertissement.

D'autres marques de détaillants spécialisés font part de leur intérêt de s'implanter en centre-ville historique. C'est le cas de l'enseigne H&M qui va intégrer la rue Lipscani en automne 2013, à un endroit qui commence à perdre sa spécificité « Habillement », après que le nouveau bâtiment destiné à abriter des espaces commerciaux sera fini.

D'autres magasins comme la « Boutique Lulu » au numéro 51, « Fusion by Cernei » au numéro 44 appartenant à la créatrice Cristina CERNEI proposant un site internet pour la vente en ligne, et l'ancienne « Boutique by Crisa Kyra » rebaptisée « Boutique Concept 45 » en novembre 2012, au numéro 52, occupent de petits espaces commerciaux.

On peut noter l'implantation de la franchise « Laschez » au numéro 38. C'est le deuxième point de vente en centre historique, le premier est au numéro 57, rue Smârdan. Dans la rue Lipscani, le magasin « Lo Spacio » au numéro 36 (trois points de vente à Bucarest) vend des vêtements réalisés en Roumanie en petites collections.
Mais le succès de l'investissement dans une boutique de vêtements n'est pas assuré, même dans la rue Lipscani. On a pu constater que l'enseigne « Katex », présente en 2012 au numéro 47 est remplacée par un commerce de « Luxe », le magasin « Be in time », qui propose des bijoux, commerce atypique de la rue Lipscani.

D'autres magasins proposent plusieurs services au-delà de la vente de vêtements pour le mariage. Il s'agit de la vente de bijoux en or, avec l'enseigne « Lipscani 40 ». C'est aussi le cas des magasins de chaussures qui vendent deux produits : vêtements et chaussures. Cette tendance est non seulement utilisée par les anciens commerçants mais aussi par les nouveaux, comme c'est le cas du magasin « Mineli », en partenariat avec le magasin de vêtements « Boutique Concept 45 ». Sur la façade du magasin, les deux enseignes sont présentes avec chacune une plaque différente : au rez-de-chaussée, on trouve le magasin de vêtements et à l'étage, l'enseigne « Mineli ». Sur le site internet[112], l'enseigne de chaussures présente une expérience de 20 ans dans la vente ainsi que 8 ans d'existence dans son atelier de création avec des chaussures en cuir, en nombre limité et la possibilité de réaliser des chaussures sur mesure.

D'autres boutiques proposent des robes de mariage dans une partie de leur vitrine et dans l'autre partie, des chaussures sur mesure. L'enseigne du magasin « Incaltaminte la comanda-Eledup SCM » (Chaussures sur mesure-Eledup SCM) nous a conduits à inclure ce point de vente dans la sous-catégorie « Chaussures » alors que c'est aussi un enseigne de vêtements.

On peut conclure que ces enseignes de chaussures présentes dans la rue Lipscani continuent la tradition des anciens artisans proposant à la vente des chaussures provenant de leurs ateliers propres, avec un savoir-faire artisanal. C'est aussi le cas de l'enseigne « Marelbo » qui affiche sur sa vitrine des prix de producteur. Il s'agit d'une société créée en 1984 (Marelbo Prod Com) et S.C. Marelbo Shoes ouverte en 1994 et devenue une fabrique de production de chaussures qui emploie plus de 400 salariés. L'usine située au nord de la Roumanie (Vicovu

[112] Source Internet de l'enseigne « Mineli Boutique » : http://taisa.ro/informatii/despre_noi/101.htm

de Sus, département Suceava) est devenue une marque nationale avec la marque de fabrique Marelbo, qui réalise des chaussures en cuir naturel, avec des points de vente tout autour de l'arc carpatique et deux points de vente à Bucarest.

Afin de continuer cette tradition d'artisans qui vendaient leurs produits dans les points de vente de la rue Lipscani, le magasin-atelier de chapeaux « Silueta », continue à ouvrir ses portes au numéro 59 proposant aussi des vêtements réalisés par les artisans-couturiers de la coopérative des artisans « SCA Vestico Bucuresti ».

Juste à côté dans la rue, le magasin de vêtements « Monique Straie si Podoabe » propose une vitrine à l'ancienne avec une multitude de produits de bazar. De l'autre côté de la rue, un commerce de vêtements, disposant d'une vitrine à l'ancienne, avec une multitude de produits exposés aperçus en mai 2012, a été contraint de fermer en l'espace de quelques mois. En effet, en septembre 2012, l'enseigne appartenant à la coopérative des artisans « SCA Vestico Bucuresti » a dû libérer l'espace loué dans un délai de 17 jours seulement. Situé dans un immeuble avec étage, présentant une grande vitrine au rez-de-chaussée et aussi à l'étage, ce point de vente a attiré l'attention des nouveaux investisseurs, cependant en mai 2013 on n'a pas identifié une nouvelle ouverture.

Images nr. 31 et 32 : La rue Lipscani, commerces révolus datant des années 1970

Le magasin-atelier de chapeaux « Silueta »	Ancienne boutique des artisans « SCA Vestico Bucuresti »

Cliché Elena NASTASE, 2012

Les deux images ci-dessus montrent des vitrines de commerces datant des années 1970 avec des étalages d'articles à l'extérieur. L'image de gauche présente la vitrine d'un atelier de chapeaux vendant également des vêtements féminins. Non seulement les chapeaux, mais aussi

les vêtements sont confectionnés dans des ateliers de couture appartenant à l'association des artisans. L'image de droite présente la vitrine d'un commerce typique de l'époque communiste. Le haut de la vitrine montre une inscription relevant de la typologie du commerce pratiqué : confections, tissus, chaussures, lingerie et articles de tricot.

S'agissant du carrefour de la rue Lipscani avec la rue Selari, la tendance est au changement car l'intersection est dominée par des bars-restaurants. Non seulement on assiste à l'ouverture de nouvelles terrasses dans cette partie de la rue mais aussi à la transformation des commerces, passant d'un indice de modernisme à un autre et d'une catégorie de commerce à une autre. C'est le cas de l'ancien magasin « Trusoul » installé en mai 2011 au numéro 39 de la rue, spécialisé dans la vente de robes de mariage et classé 1 dans notre jugement de modernisme en raison d'une vitrine rénovée en plastique de couleur claire qui permet une bonne visibilité à l'intérieur du magasin. Des câbles électriques à l'extérieur du magasin, un appareil de climatisation, des tags et des affiches publicitaires sont visibles. Or, malgré la présence dans cette partie de la rue de plusieurs magasins de vêtements aussi spécialisés dans les robes de mariage, en septembre 2012, la place du magasin « Trusoul » était prise par une autre enseigne, le bar « Vernissage ». Cette enseigne, qui modernise sa vitrine avec un mobilier plus adapté de couleur foncée et regroupe les câbles derrière le balcon, intègre le groupe 2 de notre classification, selon l'indice de modernisme.

Images nr. 33 et 34 : Une boutique dans la rue Lipscani

Avant les travaux : nr 39, mai 2011	Après les travaux : nr 39, mai 2013

Clichés Elena Nastase, 2011 et 2013

Les deux images ci-dessus présentent une boutique de la rue Lipscani qui a changé de typologie. En mai 2011, il s'agissait d'une boutique qui vendait des robes de mariée avec un aspect extérieur négligé et peu attractif. Il est important de mentionner que cette vitrine ne date pas des années 1970, mais qu'elle a fait l'objet de travaux de modernisation dans les années 2000. En 2013, l'espace est occupé par un bar-restaurant dont la vitrine a été rénovée. Ces images témoignent de l'évolution des commerces du centre historique davantage orientés vers les loisirs.

On peut désormais classer cet espace commercial dans la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels » alors qu'auparavant il faisait partie de la catégorie « Habillement ». Un autre exemple est donné par le point de vente situé à l'angle de la rue, spécialisé en habillement (robes de mariage) qui a laissé la place au bar « The Pub », profitant d'une localisation idéale au carrefour des rues Lipscani et Selari.

Ces exemples sont caractéristiques du changement qui est en train de se produire au niveau de cette rue connue pour son commerce de textiles et d'habillement. A ce niveau de la rue dominée par les commerces de vêtements, la tendance s'inverse : le commerce spécialisé dans la vente de robes de mariage est remplacé par des bars-restaurants.

Présents dans la rue depuis les années 2000, les trois points de vente « Papiota » pour les robes de mariage, « Lo Spacio » nouveau magasin de vêtements et « Bizon », magasin de chaussures, sont entourés uniquement par des bars-terrasses en 2013.

Ainsi, à l'intersection de la rue Lipscani, de la rue Selari et de la ruelle Intrarea Selari, alors que le commerce d'« Habillement » était prépondérant (au moins 6 points de vente), on arrive à un commerce de « Cafés, Restaurants, Hôtels » dont le nombre de points de vente a presque doublé. On assiste à un changement de la typologie des magasins dans la mesure où les espaces commerciaux autrefois vides ont été réinvestis.

Ainsi, dans un ensemble de commerces spécialisés en « Habillement », à partir du numéro 39 de la rue Lipscani, on peut désormais trouver un groupe de 4 bars-restaurants, allant jusqu'à l'intersection de la rue Smârdan.

Images nr. 35 et 36: Les nouveaux commerces : habillement, bars et terrasses datant des années 2010

Un commerce de la catégorie «Habillement» : la franchise Lashez	Un commerce de la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels » : la franchise Old City

Cliché Elena NASTASE, 2012

Les images ci-dessus montrent les nouveaux commerces installés en centre historique après les travaux de rénovation.

L'image de gauche présente l'une des 3 boutiques de la franchise Lashez implantées en centre historique. Ce nouveau commerce franchisé possède une vitrine lumineuse, entièrement en verre qui permet de mieux voir l'intérieur du magasin de vêtements. Malgré la taille réduite de la boutique, l'aménagement intérieur rend possible un nouveau rangement de la marchandise. La franchise Lashez assure le maintien de la particularité de la rue Lipscani, spécialisée dans le commerce des vêtements et des textiles.

Au contraire, l'image de droite présente un nouveau commerce orienté vers les loisirs. Il s'agit d'un bar avec une terrasse occupant une bonne partie du trottoir. On peut observer une

vitrine rénovée de couleur marron, l'enseigne bien visible « Old City », ainsi que le mobilier de la terrasse créant une atmosphère conviviale. Ces nouveaux bars s'insèrent dans la rue Lipscani entre les commerces de prêt-à-porter et atténuent la spécificité de la rue.

La deuxième catégorie de commerces de « Cafés, Restaurants, Hôtels » s'impose dans la rue Lipscani par le nombre croissant des points de vente et surtout par les terrasses installées sur le trottoir, créant une atmosphère atypique.

De manière générale, autres catégories de commerces sont réparties de la manière suivante. Tout d'abord, la catégorie « Loisirs, Culture, Luxe » est représentée par 7 points de vente. L'un d'entre eux, situé juste en face de l'ancienne locomotive commerciale de l'époque CEAUSESCU, le grand magasin Victoria, est représenté par le magasin de jouets et souvenirs « Scampolo » qui inclut aussi une caisse d'échange.

2.2. L'indice de modernité

Le graphique numéro 35 ainsi que le tableau numéro 18 montrent la répartition des commerces de la rue Lipscani, en fonction des quatre classes de modernisme retenues de la classification des SPORCK, auxquelles on a ajouté le « Hors-classe ».

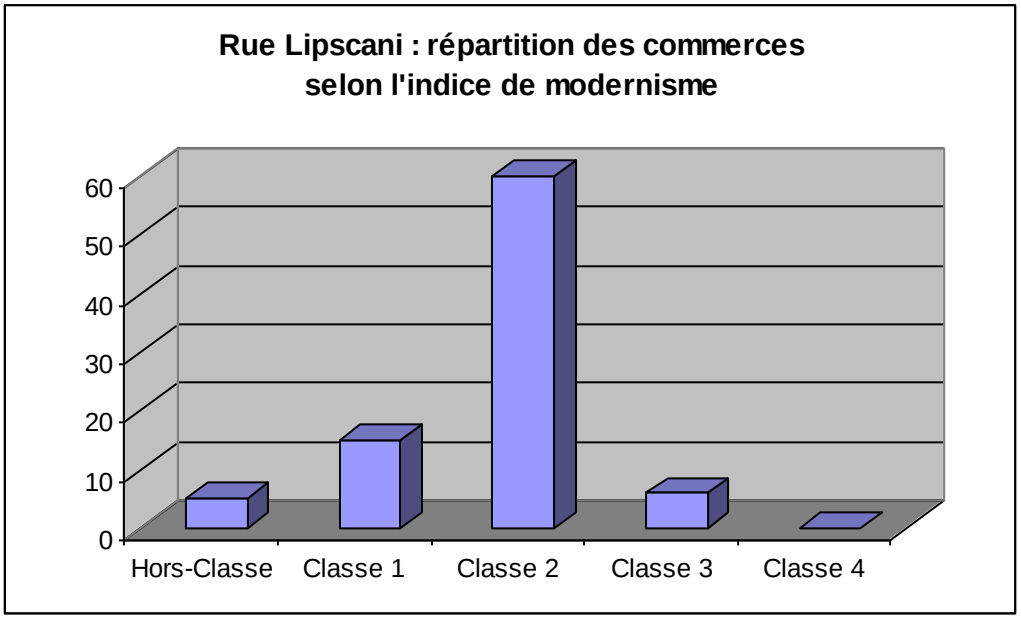
Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon l'indice de modernisme, dans la rue Lipscani

Tableau nr. 18 : La rue Lipscani –Répartition des commerces par indice de modernisme

Rue Lipscani. Répartition des commerces : indice de modernisme	
Classe	**Nombre commerces**
Hors-Classe	5
Classe 1	10
Classe 2	60
Classe 3	6
Classe 4	0

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Graphique nr. 35 : La rue Lispcani-Répartition des commerces selon l'indice de modernisme



Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

En ce qui concerne l'analyse des caractéristiques des 4 classes hiérarchisées de commerces selon l'indice de modernisme, la structure est typique pour le centre commercial du centre historique avec la prédominance de la classe 2. Nous avons identifié ainsi un nombre total de 60 commerces qui, selon l'aspect moderne de leur vitrine, constituent désormais le paysage commercial de cette rue. Cette classe regroupe la plupart des investissements réalisés dans la rue Lipscani, parallèlement avec les travaux de rénovation de ces dernières années.

La première classe inclut généralement un nombre réduit d'espaces commerciaux vides, donc un nombre relativement réduit d'espaces commerciaux potentiels. Cette réalité peut s'expliquer par l'attractivité de cette rue à la fin des années 1980 car le « centre commercial Lipscani » possède une renommée nationale en Roumanie. Parmi ces espaces potentiels, on peut énumérer, en partant du grand boulevard I.C. BRATIANU, l'ancienne locomotive commerciale, le magasin à rayons multiples Bucuresti, encore ouvert dans les années 2000, mais laissé à l'abandon après les procès intentés par les propriétaires de l'immeuble voulant récupérer leur droit. Ensuite, au numéro 84-86, on assiste à la rénovation-reconstruction de ce qu'on appelle aujourd'hui Hanul Gârboveni, l'un des projets de reconstruction d'ampleur en centre-ville avec une vocation culturelle. Dans les années 2000, le site abritait une taverne

intitulée « La Ruine », en raison de la dégradation accentuée des murs, l'endroit n'était pas connu auprès des Bucarestois en tant que l'auberge Hanul Gârboveni.

De manière générale, les deux chantiers en construction en mai 2013 vont couvrir deux des trois « zones grises » présentes dans la rue Lipscani. A cette date, la « zone grise » envahie par la végétation et située entre le « Pub Gang Lads » et « Café Design », n'est pas concernée par un projet de reconstruction des bâtiments probablement démolis lors de tremblement de terre du 1977. On peut signaler aussi le bâtiment incendié qui s'est ensuite écroulé car l'arrêt de l'incendie a nécessité une quantité d'eau importante. La façade du bâtiment représente un danger pour les piétons. Toutefois, dans cette rue, les espaces abandonnés sont rares. Cette situation est due à une occupation quasi continue de chaque espace commercial.

Un nombre réduit de bâtiments fait partie de la classe 3, avec des vitrines assez soignées. On peut y inclure l'enseigne de la franchise Adidas, qui occupe un immeuble au numéro 76, la multitude de bars classés 3 dans notre classification dans la rue Hanul cu Tei, qui relie la rue Lipscani à la rue Blanari au nord. Plus loin, se trouve la vitrine complètement rénovée en bois de couleur vert foncé du pub « The Gin Factory-Old Savana » –un Irish Pub ouvert dans le bâtiment au numéro 41.

Mais ce qui fait la renommée de la rue Lipscani, c'est la partie de la rue occupée par les sièges bancaires, en style éclectique. Cette partie donne à la rue une architecture imposante et une place à part parmi les rues du centre historique. Il s'agit de bâtiments récents, modernes, datant du XIXème siècle.

Aux numéros 30-34, les travaux ont démarré afin de couvrir l'ancienne « zone grise » de la rue Lipscani. Il s'agit cette fois-ci d'un investisseur particulier qui souhaite réaliser un nouveau centre commercial avec un rez-de-chaussée et deux étages car l'objectif du projet affiché en mai 2013 est de construire des espaces commerciaux avec une discothèque au sous-sol. Le nouveau centre va abriter les enseignes d'un commerce spécialisé, comme H&M qui a annoncé son implantation pour la fin de l'année 2013.

Après ces travaux de reconstruction, les anciennes caves du XVIIème siècle, figurant sur la liste des monuments historiques et appartenant à trois immeubles, ont été détruites alors que les architectes étaient tenus de conserver ces caves faisant partie du patrimoine culturel du pays. Cependant, ils ont tenté de respecter la spécificité architecturale des trois immeubles. L'architecte Sorin GÂRBEA a finalement proposé la construction d'un bâtiment moderne.

L'obligation de respecter les anciennes façades du centre historique n'est donc pas respectée. Il en est ainsi pour le bâtiment abritant l'enseigne Adidas. On peut donc constater que le nouveau projet ne tient pas compte des monuments historiques. Prétextant que les murs d'origine n'existent plus, l'architecte a mis au point des façades qui ne sont pas en harmonie avec celles du centre historique. Seule la hauteur de 2 étages des bâtiments existants a été prise en compte, les architectes ont tenté d'aligner les nouvelles constructions avec les bâtiments déjà présents dans la rue. Cette réalité s'explique par une autorisation de destruction partielle accordée par la mairie de Bucarest.

2.3. L'entretien avec un artisan chapelier de la rue Lipscani

Lors de mon déplacement sur le terrain, en mai 2013, nous avons cherché à connaître la réaction des anciens commerçants qui ont connu un demi-siècle d'existence en centre-ville. J'ai rendu visite à l'un des derniers ateliers-boutiques de chapeaux représenté par l'enseigne « Silueta », située au numéro 59. La vendeuse nous confie qu'il s'agit d'un commerce d'Etat des années 1970, constitué par des associations de commerçants. Pour cette boutique, c'est l'association « SCA Vestico Bucuresti » spécialisée dans les textiles. De manière générale, en mai 2012, cette association comptait 3 points de vente spécialisés textiles : « Silueta », 2 magasins de confection de vêtements et le siège de l'association « SCA Vestico Bucuresti ». Deux de ces boutiques se situent dans la rue commerciale Lipscani. Cette rue est depuis toujours renommée pour son commerce de textiles qui peut faire partie des « locomotives commerciales » à côté des anciens grands magasins de l'époque de CEAUSESCU. On peut parler du « centre commercial Lipscani ». Même si l'artisanat devient rare dans la mesure où les boutiques vendant de robes de mariage sont majoritaires, en mai 2012, les 2 points de vente artisanaux situés dans la rue Lipscani perdurent. Entre mai et septembre 2012, l'un d'eux, le plus spacieux, a été contraint de fermer ses portes. D'après l'aspect de la vitrine, il s'agissait d'un commerce datant des années 1970 avec de grandes fenêtres recouvertes par des étalages de textiles. L'employée du magasin « Silueta » nous explique qu'après la décision de fermeture, un délai de seulement 17 jours pour évacuer l'espace commercial a été accordé.

Selon cette même personne, les bâtiments abandonnés par les propriétaires ont été donnés à l'Eglise principale de Bucarest, la Patriarhie.

En effet, dans le centre historique où la plupart des immeubles ont été nationalisés sous le régime communiste, il y a trois types de propriétaires de bâtiments : les personnes physiques, la Mairie de Bucarest et l'Eglise orthodoxe. Les 2 points de vente sont loués par la Mairie qui a évacué l'un d'entre eux afin de permettre l'implantation d'un nouveau bar dans la rue. Malgré les promesses du maire de Bucarest, Sorin OPRESCU, de redonner à la rue Lipscani sa spécificité textile, la réalité est tout autre. Connaissant bien l'histoire de la rue, cette employée nous explique également l'état de dégradation d'un immeuble se situant à côté du point de vente fermé. En raison d'un incendie, les pompiers sont intervenus et la quantité d'eau utilisée a entraîné l'écroulement des murs anciens. L'employée nous indique la présence d'un troisième point de vente dans la rue Selari, il s'agit d'un magasin de confection de vêtements déjà présent dans les années 2000.

Cette vendeuse a appris le métier de chapelier en obtenant un BTS, elle bénéfice aussi d'une expérience de plus de 40 ans. Il en est de même pour sa collègue, proche de la retraite qui regrette la situation actuelle : en effet il n'y a pas de repreneur car le métier de chapelier n'est plus enseigné dans les écoles. En absence de repreneur, dans 2 ans, c'est-à-dire mai 2015, le magasin fermera. Ce dernier point de vente artisanal, commerce désormais révolu, va laisser la place au nouveau commerce orienté vers les loisirs, même dans la rue Lipscani, spécialisée depuis toujours dans le textile.

3. L'analyse de la rue Sepcari

Image nr. 37 : Un aperçu de la rue Sepcari à partir du boulevard I.C. BRATIANU

Cliché Elena NASTASE, 2013

Dans l'image ci-dessus, les commerces sont présents de deux côtés de la rue Sepcari. On remarque que les enseignes des magasins alimentaires coexistent avec les enseignes des magasins d'habillement. La végétation a envahi les espaces « grises » comme le montre l'arbre présent sur la photo. Les pages suivantes montrent les différentes enseignes de cette rue.

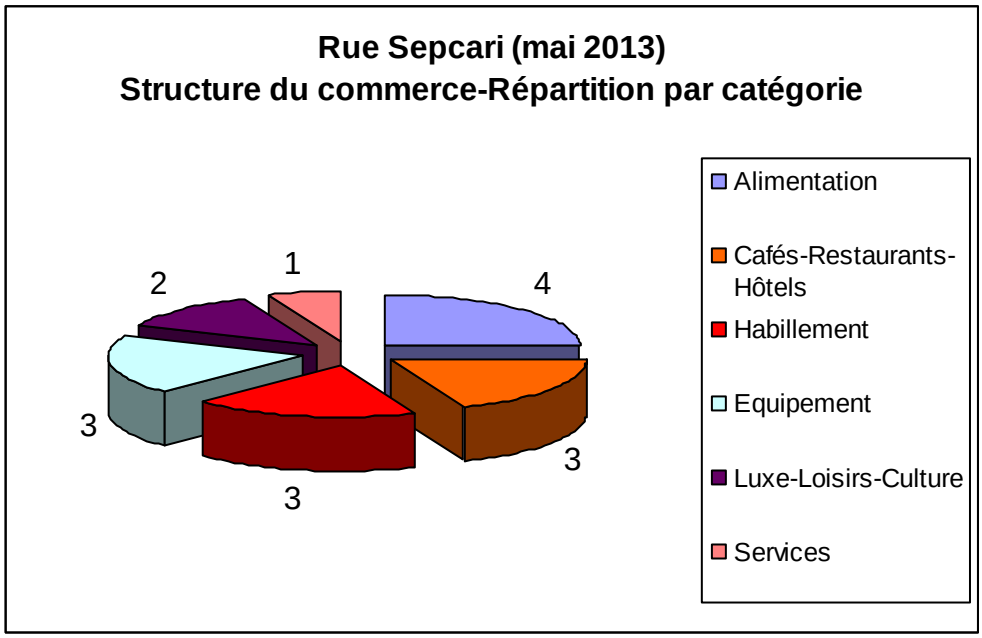
Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon les catégories, dans la rue Sepcari ;

Tableau nr. 19 : La Rue Sepcari. Structure du commerce : répartition par catégories

Rue Sepcari. Structure du commerce : répartition par catégories				
Nr	**Catégorie**	**Nombre de commerces**	**Sous-catégories**	**Nombre de commerces**
1	Alimentation	4	Alimentation générale	2
			Pâtisserie	1
			Glaces	1
2	Cafés, Restaurants, Hôtels	3	Bars, pubs, restaurants, cafés	3
3	Habillement	3	Magasins de vêtements	2
			Chapelier	1
4	Equipement	3		
5	Loisirs, Culture, Luxe	2	Bijouteries	2
6	Services	1	Siège de police	1
7	Espaces commerciaux vides	2		
	Total :	**18**		

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Grahique nr.36 : La rue Sepcari-Structure du commerce



Source : observations sur le terrain ; Elena NASTASE, 2013

Située entre la place Sfântu Anton (ancien marché de fleurs) et l'auberge Hanul lui Manuc, la rue Sepcari donne sur le boulevard I.C. BRATIANU. Elle présente peu d'espaces commerciaux, en raison de sa longueur.

Le graphique numéro 36 de la répartition par catégorie est peu significatif étant donné le petit nombre d'espaces commerciaux (18). On constate aussi dans le graphique ci-dessus une répartition relativement égale des commerces appartenant aux principales catégories : « Alimentation », « Cafés-Restaurants-Hôtels », « Habillement » et « Equipement ».

Tout d'abord, on peut remarquer que le commerce appartenant à la catégorie « Alimentation » est présent dans la première partie de la rue, communiquant avec le boulevard I.C. BRATIANU. Ainsi, cet endroit est caractérisé par une série d'espaces commerciaux qui se sont maintenus dans cette partie de la rue grâce à la circulation importante des piétons entre la Place Unirea et la Place de l'Université. Au début de la rue, se trouve une série d'anciens magasins qui ont profité de cette localisation, à l'intersection avec le boulevard I.C. BRATIANU.

Images nr. 38 et 39 : Des commerces alimentaires dans la rue Sepcari à l'intersection du boulevard I.C. BRATIANU

Commerces alimentaires et de bijoux	Détail de la vitrine d'un magasin alimentaire

Cliché Elena NASTASE, 2012

Près des anciens ateliers de chapeaux, à l'intersection avec le boulevard I.C. BRATIANU, l'image de gauche montre 3 magasins des années 1990. On remarque l'enseigne franchisée de pâtisserie rapide « Fornetti » avec un extérieur orange, une bijouterie et un magasin d'alimentation générale Mini Market, ouvert en continu. Ces commerces ne présentent pas une vitrine soignée alors qu'ils se trouvent en centre-ville.

L'image de droite présente le gros plan de la vitrine du magasin d'alimentation Mini Market. L'aspect de la vitrine ressemble à celui d'un kiosque alors qu'il occupe un espace commercial situé au rez-de-chaussée d'un immeuble.

Images nr. 40 et 41 : La Rue Sepcari, gros plan sur un magasin d'alimentation générale

Magasin d'alimentation générale en mai 2012	Magasin d'alimentation générale en mai 2013

Clichés Elena NASTASE, 2012 et 2013

Les images ci-dessus montrent l'aspect de la vitrine d'un magasin d'alimentation générale à deux moments différents.

L'image de gauche datant de 2012 présente une vitrine exposant des produits mis en vente. A l'extérieur se trouve un compartiment réfrigéré pour les boissons fréquemment consommées en période d'été.

L'image de droite montre la vitrine de ce magasin en 2013. La vitrine est cachée par un compartiment réfrigéré contenant des glaces, un compartiment réfrigéré pour les boissons, une machine à café et des caissettes en plastique pour le pain.

L'enseigne est la même en 2012 et en 2013. Elle précise que le magasin Mini Market est ouvert en non-stop. Ce type d'enseigne est omniprésent à Bucarest comme s'il s'agissait d'un commerce franchisé.

A cela s'ajoute la fonction résidentielle de la partie sud-est du centre historique, fonction toujours présente dans les immeubles situés le long du boulevard. Ainsi, la catégorie « Alimentation » est représentée par quatre points de vente. Il s'agit tout d'abord de deux points de vente d'alimentation générale, d'épiceries du type « Mini-Market », ouverts en continu. Ces magasins, ouverts par des commerçants roumains sont apparus dans la capitale après la chute du communisme. Leur format est différent par rapport à celui des tous premiers kiosques (avec un squelette en plastique et de grandes vitrines). De plus, ils ont su adapter leur offre commerciale à un commerce de transit, en petite surface, basé sur des produits de

première nécessité. Ils se sont répandus largement à Bucarest. A l'angle de la rue et du boulevard, une enseigne de pâtisserie de la franchise « Fornetti » propose aux passants de la pâtisserie rapide à base de produits surgelés.

Selon Nathalie LEMARCHAND : « Le kiosque a largement accompagné la transformation commerciale de certains pays comme la Russie ou […] la Pologne » (Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 195). On peut donc y ajouter la Roumanie et surtout la capitale, où l'espace a été envahi par ce type de commerces pratiqués en kiosque. Dans les années 1990, une fois que les Bucarestois se sont lancés dans un commerce privé, sans une réelle spécialisation ou expérience dans ce domaine, de nombreux espaces commerciaux ont ouvert à Bucarest. C'est le cas aussi de la rue Sepcari, une rue de passage entre le boulevard I.C. BRATIANU et la place Unirea.

L'«Habillement » est représenté par le magasin de vêtements « Glow » situé à l'angle de la rue Covaci ainsi que par un point de vente de vêtements pour mariage.
Dans ce groupe, on a inclus le dernier atelier tenu par les artisans chapeliers au numéro 9 de la rue Sepcari, rue qui porte le nom de cette activité artisanale.

Images nr. 42 et 43 : Un atelier de chapeaux de la rue Sepcari

Atelier de chapeaux en mai 2012	Boutique à vendre en septembre 2012

Cliché Elena NASTASE, 2012

L'image de gauche ci-dessus montre une vitrine d'un atelier de chapeaux qui va laisser place à une autre activité.

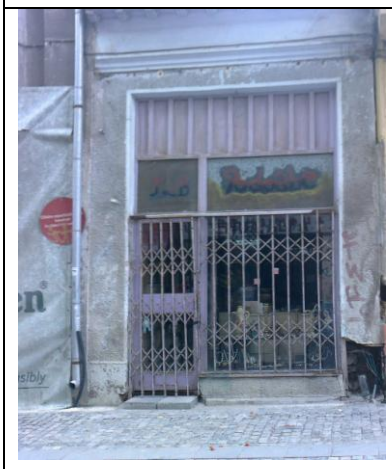
En mai 2012, on a pu voir des chapeaux, harmonieusement exposés dans une vitrine d'aspect soigné bien qu'elle date des années 1970. L'enseigne indique sur sa vitrine qu'elle se reconvertit vers les meubles. Cette reconversion n'a pas suffi à sauver la boutique.

L'image de droite ci-dessus présente un commerce qui a cessé son activité en septembre 2012. Ainsi, quelques mois plus tard, l'espace commercial est à vendre comme le montre l'image ci-dessus.

La rue Sepcari témoigne de par son nom, de l'intense activité menée par les artisans chapeliers dans le centre historique. En effet, Sepcari signifie « les chapeliers » en français.

C'est dans la rue Sepcari que la plupart des boutiques ont fermé en mai 2013. Il ne s'agit pas seulement de l'atelier de chapeaux, mais aussi d'espaces de vente de la catégorie « Equipement » : un magasin d'antiquités ou brocante « Andy » ainsi que l'enseigne de parures « T&B Podoabe » de la catégorie « Loisirs, Luxe, Culture ».

Images nr. 44 et 45 : Une boutique de bijoux fantaisie de la rue Sepcari : l'enseigne T&B Podoabe

Vitrine de la boutique en activité en mai 2012	Vitrine de la boutique après cessation d'activité en mai 2013
	

Clichés Elena NASTASE, 2012 et 2013

L'image de gauche ci-dessus présente la vitrine du magasin de bijoux-parures « T&B Podoabe » en activité en mai 2012. De l'extérieur, on distingue des objets exposés en vue de la vente. On peut constater un grillage révélateur d'un commerce datant des années 1970 et l'inscription du nom de l'enseigne en haut de la vitrine. Les lettres utilisées sont des lettres stylisées indiquant que cette enseigne est récente, qu'elle est apparue après la chute du régime communiste.

L'image de droite ci-dessus montre l'ancien magasin de bijoux-parures « T&B Podoabe », ouvert dans les années 2000 et aujourd'hui abandonné. C'est un exemple typique de boutique

qui a souhaité se concentrer uniquement sur son activité sans se lancer dans des opérations de rénovation de sa vitrine.
Dans cette partie de la rue, au numéro 14, se trouvent aussi un espace commercial abandonné, caché par une enseigne publicitaire, et un espace sans construction, ayant la forme d'un petit jardin. D'autres magasins d'équipement complètent la catégorie « Equipement », comme c'est le cas de l'enseigne « Européen Heritage », magasin de meubles et décorations, et du bazar « Curtea Veche », au numéro 22 de la rue Sepcari.

La métamorphose et la reconversion de la rue Sepcari se sont réalisées dans la partie située vers la place Sfântu Anton, conséquence directe de l'investissement dans le cœur du centre-historique. C'est à cette extrémité de la rue, donnant sur la place Sfântu Anton et dans la rue Franceza, qu'on a pu constater un nouvel investissement pour la rénovation des bâtiments et des nouveaux commerces. Il s'agit de nouvelles enseignes appartenant à la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels » qui ont dû réaliser des travaux de rénovation des bâtiments, des façades et de l'intérieur pour pouvoir ouvrir leur commerce.
Malgré sa longueur réduite et son nombre limité de commerces, la rue Sepcari constitue l'exemple de l'évolution commerciale du centre historique. En effet, on passe d'un commerce d'artisans (chapeliers, couturiers, bijoutiers) à un commerce d'alimentation générale et pâtisserie (kiosques) pour arriver en 2013 à un commerce orienté vers les loisirs qui va finir par occuper une grande partie des espaces commerciaux désormais vides ou en reconversion. A petite échelle, on a donc la combinaison d'un commerce ancien avec des espaces commerciaux révolus et d'un nouveau commerce, qui témoigne d'une certaine richesse, d'une capacité d'investissement.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon l'indice de modernisme, dans la rue Sepcari.

Tableau nr. 20: La rue Sepcari-Répartition des commerces en fonction de l'indice de modernisme

Rue Sepcari : Répartition des commerces en fonction de l'indice de modernisme	
Classe	**Nombre de magasins**
Hors classe	3
Classe 1	8
Classe 2	5
Classe 3	3
Classe 4	0
Total	19

Source: observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

La plupart des commerces (soit 13 points de vente) s'intègrent dans les classes 1 et 2, en raison de l'indice de modernisme considéré insuffisant du point de vue de l'esthétique de leur vitrine par rapport au nouveau commerce orienté vers les loisirs apparu en centre-ville. S'y ajoutent 3 commerces appartenant au groupe hors classe. Seulement 3 points de vente appartiennent à la classe 3, la classe 4 n'est pas présente.

Images nr. 46 et 47 : Un commerce de la place « Marché aux fleurs »

Bar-terrasse en bas d'un immeuble en mai 2012	Travaux en cours en mai 2013

Clichés Elena NASTASE, 2012 et 2013

Les images ci-dessus montrent un espace commercial investi par un commerce de loisirs au rez-de-chaussée d'un immeuble.

L'image de gauche présente un bar en activité, en mai 2012, avec des chaises installées à l'extérieur pour l'installation des clients. Bien que le commerce ait été rénové, il présente l'aspect d'un kiosque datant des années 1990.

L'image de droite présente une boutique rénovée avec deux piliers crème encadrant la vitrine aux bords marron. Ce nouvel aspect est révélateur de l'architecture plus moderne des boutiques récemment ouvertes en centre historique.

Images nr. 48 et 49 : Des commerces orientés vers les loisirs au numéro 22 de la rue Sepcari

Café-Bar « Testa Rossa » et Lounge Bar & Club « Network »,	Gros plan sur la vitrine

Cliché Elena NASTASE, 2012

Dans les images ci-dessus on peut observer la présence de nouveaux commerces orientés vers les loisirs.

L'image de gauche montre deux bars et leur terrasse récemment apparus en centre historique. On se rend compte que les chaises installées à l'extérieur sont neuves.

L'image de droite permet d'observer le détail de la vitrine qui a fait l'objet des travaux de modernisation. Son aspect soigné et ses bords marron sont révélateurs de ce commerce récent en centre historique.

Comme chaque grande place présente en centre historique, la place Sfântu Anton était un ancien parking. Lors de travaux de réhabilitation de la place et de transformation en un parc, aucun des objectifs touristiques n'a été mis en évidence ou indiqué par les panneaux d'information. La place témoigne du passé du centre historique et surtout du grand incendie de 1847 qui a détruit l'église Sfântu Anton et a donné par la suite le nom à la place. Pour marquer l'endroit, très proche des nouveaux immeubles d'habitation collective qui bloquent la vue vers le centre historique, une croix a été installée pour marquer l'autel et un mur en métal pour tracer l'ancienne église a été construit.

Les façades des bâtiments vers le centre historique ont été renovées pour donner un nouvel aspect à la place, dans ces bâtiments se sont installés les nouveaux commerces. L'ancienne maison qui ferme la place au nord et qui se trouve dans un état avancé de dégradation n'a pas fait l'objet de travaux. Dans les années 1960, un immeuble d'habitation a été construit collé à cette ancienne maison, mais aucun travail de rénovation n'a été mené. En mai 2013, cette maison était à vendre malgré l'état avancé de dégradation et les échafaudages installés sur la façade pour la soutenir.

4. L'analyse de la rue Smârdan

Avec une longueur de 220 mètres et une largeur de 8,5 à 10,5 mètres, la rue Smârdan constitue une des rues principales traversant le centre historique du nord au sud avec la plus forte densité commerciale. Autrefois connue sous le nom de « rue Allemande » ou « rue des Allemands » (appellation sur le plan de la ville de 1871), la rue Smârdan a ensuite été rebaptisée en 1878 en mémoire de la bataille gagnée par l'armée roumaine contre les Turcs, après laquelle les Roumains ont obtenu l'Indépendance face à l'autorité turque. La rue connaît un développement important au XIXème siècle et la forte densité du bâti et des espaces commerciaux est un héritage de cette période.

La rue Smârdan est l'une des premières à bénéficier de travaux de réhabilitation avec une continuité du bâti sur toute sa longueur, sans « espaces gris » visibles. C'est ainsi que dans cette rue, devenue « le nerf de la guerre », les investisseurs ont trouvé des espaces commerciaux disponibles. Dans cette rue, on peut trouver le nombre de terrasses le plus important et aussi de nombreux clients attirés par le nouveau commerce du centre-ville.

Au croisement de la rue Smârdan et de la rue Lipscani, se trouvent des sièges bancaires, comme ceux de la Banque Nationale de Roumanie (BNR) et de la Banque Commerciale Roumaine (BCR). Toujours dans ce segment de la rue Smârdan, entre les rues Doamnei et Lipscani, on a pu constater l'accès des voitures et des motos. Cet accès peut s'expliquer par les fonctions financière et bancaire du centre-ville dans son secteur nord-est mais aussi par la localisation de la rue Lipscani qui délimite au nord la zone piétonne du centre-ville. S'ajoute la présence du parking souterrain de la place de l'Université et la sortie du parking dans la rue Doamnei.

Image nr. 50 : Une vue de la rue Smârdan en direction de la rue Doamnei

Cliché Elena NASTASE, 2012

L'image ci-dessus est révélatrice de la coexistence des fonctions administratives culturelles et commerciales dans cette partie du centre historique. Sur le trottoir de droite se trouvent des commerces orientés vers les loisirs avec leur terrasse. Sur le trottoir de gauche se situent l'imposant bâtiment qui abrite la Banque Nationale de Roumanie et l'ancien bâtiment de la bourse de commerce signalé par une coupole qui est le siège de la Bibliothèque Nationale.

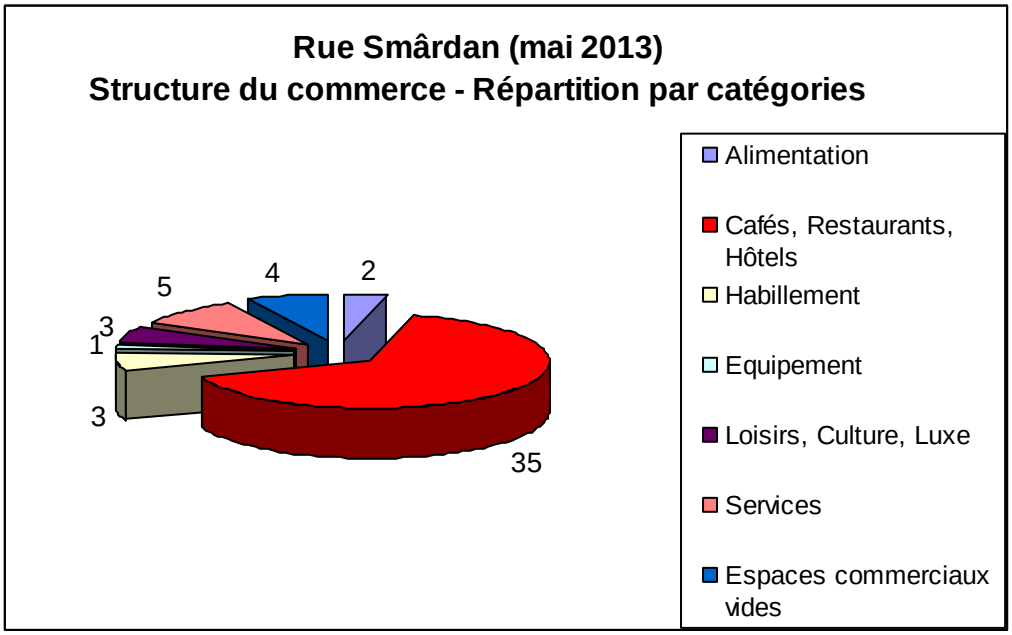
Concernant les autres services présents dans la rue Smârdan, on peut signaler l'herboristerie « Plafar », située près de l'enseigne pharmaceutique « Centrofarm », enseignes associées jusqu'en 2007. A l'occasion d'un achat effectué dans le magasin « Plafar », nous avons obtenu des renseignements sur cette enseigne. En effet, l'enseigne « Plafar » a intenté un procès à une autre herboristerie, située aussi au centre-ville, appelée « Plafar », sans pour cela payer de droits à la compagnie pharmaceutique « Plafar », ouverte en Roumanie en tant que société commerciale depuis 1999. En effet, il s'agit de l'ancienne Régie Autonome Plafar restructurée qui a un capital d'Etat dépendant du Ministère de l'Economie. Son objectif est l'exploitation de plantes aromatiques et médicinales.

Dans cette rue, il faut aussi noter la présence exceptionnelle de l'« Equipement » à travers le commerce d'installations sanitaires. Dans le plan d'urbanisme zonal, ce type de commerce est destiné à la délocalisation.

Un exemple de délocalisation est constitué par l'enseigne de commerce de luxe « KJR. Gioielli ». Présente dans la rue avant mai 2012, elle a choisi de délocaliser et d'ouvrir son point de vente ailleurs en centre historique, dans la rue Doamnei au nord, en raison du nombre important des bars et terrasses.
La présence de magasins appartenant à la catégorie « Habillement » est devenue atypique dans cette rue.

Le graphique ci-dessous met bien en avant la prédominance des bars, cafés, terrasses au détriment des enseignes appartenant aux autres catégories de commerces qui ont ouvert en centre-ville.

Graphique nr. 37 : La rue Smârdan. Stucture du commerce : répartition par catégories



Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Dans la rue Smârdan, sur un total de 53 points de vente, toutes catégories confondues, 35 points de vente appartiennent aux cafés, restaurants ou bars, soit plus de 65 %. Cette rue est donc caractéristique de l'aménagement du commerce du centre historique. En effet, ce pourcentage important de cafés, restaurants ou bars concerne aussi toutes les autres rues, notamment la rue Lipscani, spécialisée dans la catégorie « Habillement ».

La sur-représentation de la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels » ainsi que le nombre important de terrasses expliquent que cette rue est l'espace le plus fréquenté du centre historique. En effet, la loi prévoit l'occupation des terrasses sur la moitié de la zone piétonne

seulement. Cependant si deux enseignes situées en vis-à-vis installent chacune leur terrasse, comme c'est le cas, il ne reste plus de zone piétonne libre pour la circulation.

Images nr. 51 et 52 : Des aperçus de la rue Smârdan :
Aspect général de la rue Smârdan ; Restaurant « Les Bourgeois » situé au coin de la rue

Cliché Elena NASTASE, 2012

L'image de gauche ci-dessus montre les terrasses situées de part et de l'autre de la rue laissant peu d'espace pour la circulation des piétons. On remarque la prépondérance des magasins orientés vers les loisirs.
L'image de droite ci-dessus présente le gros plan de l'entrée et de la terrasse du restaurant « Les Bourgeois » situé au coin de la rue Smârdan. Les chaises situées à l'extérieur de la boutique, les parasols et les pots de fleurs sont révélateurs de la tendance actuelle quant à l'aménagement des commerces en centre historique.

Cette surpopulation concerne non seulement les rez-de-chaussée des bâtiments mais aussi les espaces situés entre les bâtiments, occupés aujourd'hui par des bars qui ont pu y installer leurs terrasses. Ce sont des espaces qui ont été libérés lors du tremblement de terre de 1977. En effet, les bâtiments anciens se sont écroulés et n'ont pas bénéficié par la suite de nouveaux investissements de reconstruction. Cela peut s'expliquer par le désintérêt du système communiste et l'abandon du cœur historique en faveur du centre civique et la Maison du peuple. Mais à l'heure où l'on assiste à une série de reconstruction des « espaces gris », il paraît souhaitable que ces espaces puissent bénéficier eux aussi de travaux de reconstruction. Par exemple, à la place d'un bâtiment imposant avant 1977 et démoli après le tremblement de terre a été installée une nouvelle structure métallique afin d'y placer une large terrasse empêchant d'ailleurs le passage dans la rue. Cet espace est désormais l'un des emplacements

le plus populaire de la rue en raison de son espace ouvert car le toit laisse passer la lumière naturelle sur toute l'étendue de la terrasse.

Ces terrasses nous montrent les décisions des autorités s'agissant des espaces sans bâti en centre historique dans l'une des rues les plus fréquentées. Juste en face de la terrasse mentionnée ci-dessus, on a un autre exemple de bâtiment historique situé juste en face, au numéro 39. La façade du bâtiment est entièrement couverte de panneaux qui cachent l'état de dégradation de l'ancien hôtel Concordia. L'importance de cet endroit est majeure pour l'histoire des principautés roumaines. En effet, c'est dans ce bâtiment qu'en janvier 1857, les Roumains ont placé le président Alexandru Ioan CUZA à la tête de deux provinces historiques : la Valachie et la Moldavie qui deviendront les Principautés unies.

Concernant l'indice de modernisme dans la rue Smârdan, la moyenne se rapproche de la moyenne générale du centre historique qui est de 2, avec des notes allant de 1 à 3. La classe 4, qui correspond à un commerce de luxe, est absente.

On a pu constater qu'il y a très peu d'espaces vides appartenant au groupe hors classe, 4 au total. Ceci révèle que le taux d'occupation des espaces commerciaux est presque complet. En même temps, dans le hors classe, on n'a pas pris en compte ce que les chercheurs ont appelé « espaces gris » en tant qu'espaces vides car ces espaces sont occupés par des terrasses et complètent ainsi le paysage commercial de la rue.

La plupart des commerces récemment ouverts ont obtenu la note 2, on peut y inclure les 35 points de vente des cafés-bars ou restaurants qui ont investi dans la rénovation de leurs vitrines afin d'attirer leur clientèle et se différencier de leurs concurrents.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon les catégories, dans la rue Smârdan.

Tableau nr 21 : La rue Smârdan-Stucture du commerce : répartition par catégories

Rue Smârdan. Structure du commerce : répartition par catégories				
Nr	**Catégorie**	**Nombre de commerces**	**Sous-catégories**	**Nombre de commerces**
1	Alimentation	2	Glaces	1
			Pâtisserie-Boulangerie	1
2	Cafés, Restaurants, Hôtels	35	Bars, pubs, restaurants, cafés	34
			Hôtel	1
3	Habillement	3	Magasins de vêtements	2
			Magasins de chaussures	1
4	Equipement	1	Commerce d'équipement sanitaire	1
5	Loisirs, Culture, Luxe	3	Agence de tourisme	1
			Galerie de peinture	1
			Bijouteries	1
6	Services	5	Banques	2
			Pharmacies	2
			Atelier photo	1
7	Espaces commerciaux vides	4		
	Total :	**53**		

Source: observations sur le terrain ; Elena NASTASE, 2013

5. L'analyse des rues Bacani, Blanari, Doamnei

A partir des années 2000 à l'occasion des observations et de la mise en évidence des monuments historiques présents en centre-ville de Bucarest, ce sont les urbanistes de la faculté d'architecture et d'urbanisme Ion Mincu qui ont défini les limites spatiales du centre-ville, avec des caractéristiques architecturales propres. En effet, la délimitation actuelle du centre-ville est fondée sur des travaux anciens réalisés entre les années 1970 et 1976, quand des professionnels de l'aménagement ont cherché à définir le centre-ville.

En 2000, le procédé de délimitation est différent de celui des années 1970 car les nombreuses études préliminaires de réorganisation du centre-ville ont aussi inclus une enquête publique auprès des habitants du centre-ville. De nos jours, on peut estimer que l'absence de prise en compte de l'opinion de la population bucarestoise s'explique par le fait qu'aujourd'hui le centre-ville est vidé de ses habitants, surtout la « Zone pilote 1 » en raison de la nationalisation des immeubles pendant l'époque communiste. Cependant cela n'explique pas vraiement l'absence d'enquête publique auprès de tous les habitants de la capitale.

Ainsi, selon Ioana IOSA, en 1974 et 1975, l'enquête portait sur 3 200 résidents du centre-ville et leur demandait ce que la notion de centre-ville signifiait pour eux. Son aire est beaucoup plus restreinte que celle délimitée par les architectes et les urbanistes car la population du centre de la capitale retient une conception plus limitée du centre-ville. « L'ensemble de ces études montre l'intérêt qu'accordent les théoriciens de l'urbanisme comme les dirigeants politiques à la définition du centre-ville, […] ainsi qu'à l'image que les habitants peuvent se faire de leur propre ville » (Ioana IOSA, 2011 : 141).
Cette différence dans la conception du centre-ville peut s'expliquer par la volonté de la population de préserver le centre-ville tandis que les autorités envisagent un espace plus étendu dans la perspective de travaux de démolition afin de reconstruire intégralement le centre-ville.

Afin de ne pas limiter notre intérêt à l'aire de la « Zone pilote 1 », en attendant les travaux futurs sur tout le centre-ville, notre analyse va aussi porter sur les autres espaces limitrophes de la « Zone pilote 1 » qui font aussi partie du centre historique, même si les travaux de réhabilitation des rues n'ont pas inclus ces aires. Dans cette perspective récente de réaménagement du centre historique par le commerce, nous avons remarqué, lors des

déplacements sur le terrain, une série de commerces présents à l'extérieur de la « Zone pilote 1 », cependant très attractifs. Le nombre relativement élevé d'espaces commerciaux présents, surtout au nord du centre historique, nous a induit à nous intéresser à ces rues-là, même si elles sont hors de la « Zone pilote 1 ». De plus, il reste des espaces vides à fort potentiel.

Toute cette partie nord du centre historique, même si elle se trouve dans le prolongement direct du nord de la « Zone pilote 1 », n'a pas bénéficié de travaux de réhabilitation. Il s'agit des rues Blanari et Doamnei qui sont reliées à la rue Lipscani par plusieurs rues ou passages : rue Bacani, rue Hanul cu Tei et Intrarea Selari.

L'analyse de l'extension du commerce dans cette partie historique de la ville, prend en compte le nombre de commerces et d'espaces commerciaux et permet de prouver que le morcèlement par les travaux de réhabilitation n'est pas la solution à privilégier concernant le centre historique. Les deux rues Blanari et Doamnei sont des exemples qui montrent la nécessité de penser la ville de façon durable et dans son ensemble, surtout quand il s'agit de son centre historique. Les déplacements sur le terrain nous ont permis de découvrir d'autres nouveaux commerces, appartenant surtout à la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels », installés à l'extrême nord du centre historique, tout proche de la place de Université, comme ceux de la rue Ion Ghica, Toma Caragiu ou Ion Nistor. Les nouveaux investisseurs savent trouver des espaces commerciaux afin de dynamiser leur commerce dans ce petit noyau au nord.

Ainsi, s'agissant du prolongement vers le nord du territoire appartenant au centre historique, on assiste depuis 2013 non seulement au réinvestissement des espaces commerciaux laissés à l'abandon, mais aussi à de nouvelles constructions. C'est le cas au début de la rue Bacani, en face du restaurant de spécialités roumaines, « La Mama ».

De manière générale, on constate la présence de l'ancien trottoir ainsi que l'accès des voitures dans cette partie nord du centre historique. En effet, sans bénéficier des travaux de réhabilitation, ces rues situées au nord gardent leur ancien statut de rues accessibles en voiture, ce qui les différencie du reste des rues désormais piétonnes. On peut constater la présence de voitures circulant dans la rue ou en stationnement, appartenant probablement aux habitants de ces immeubles pour la plupart vides de commerces. S'ajoute le flux d'automobiles sortant du parking souterrain de la place de l'Université qui emprunte ces rues.

Dans la rue Bacani, tous les locaux sont abandonnés par les commerçants alors que les immeubles sont encore habités. Cependant, de nouveaux commerçants s'installent aux

extrémités de la rue et aux carrefours, lieux de croisement des rues, en raison de la bonne visibilité dont ils peuvent ainsi bénéficier.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon les catégories, dans la rue Bacani.

Tableau nr. 22 : La rue Bacani-Structure du commerce : répartition par catégories

Rue Bacani. Structure du commerce : répartition par catégories				
Nr	**Catégorie**	**Nombre de commerces**	**Sous-catégories**	**Nombre de commerces**
1	Cafés, Restaurants, Hôtels	3	Bars, Clubs, Restaurants	3
2	Habillement	1	Magasin de vêtements-Chaussures	1
3	Espaces commerciaux vacants	10	Ancien magasin d'alimentation Fruits et légumes	1
			Ancien magasin d'articles sport	1
	Total	14		

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

La rue Bacani compte 10 points de vente vides et un autre en reconstruction. Lorsqu'ils seront loués ou achetés par les investisseurs, ils vont changer l'aspect de la rue. Non seulement les nouvelles implantations aux extrémités de la rue vont devenir des points de vente attirant d'autres investisseurs, mais la présence d'un nombre relativement important d'espaces commerciaux vides constitue un atout pour la rue dans le futur, une fois que les espaces commerciaux disponibles dans la « Zone pilote 1 » vont être épuisés. D'après le tableau ci-dessous, on peut constater seulement la présence de commerces appartenant à la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels », avec 3 points de vente présents en mai 2013 ainsi que le siège de l'association des artisans spécialisés en textiles.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces selon l'indice de modernisme, dans la rue Bacani.

Tableau nr. 23 : La rue Bacani- Répartition des commerces : indice de modernisme

Rue Bacani. Répartition des commerces : indice de modernisme	
Classe :	**Nombre commerces**
Hors classe	10
Classe 1	1
Classe 2	3
Classe 3	0
Classe 4	0

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Selon l'indice de modernité, on a 3 points de vente classés 2, parmi lesquels se trouvent les nouveaux commerces qui investissent pour la rénovation de leurs façades, et un commerce classé 1.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des commerces par catégories, dans la rue Blanari.

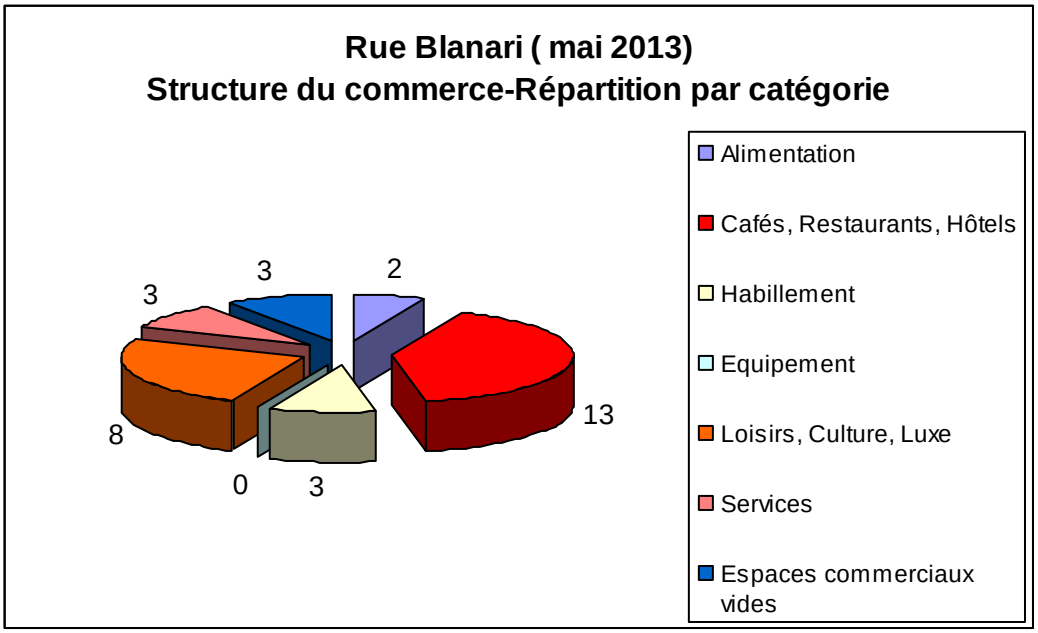
Tableau nr. 24 : La rue Blanari-Structure du commerce : répartition par catégories

Rue Blanari. Structure du commerce : répartition par catégories				
Nr	**Catégorie**	**Nombre de commerces**	**Sous- catégories**	**Nombre de commerces**
1	Alimentation	2	Alimentation générale	2
2	Cafés, Restaurants, Hôtels	13	Bars, pubs, restaurants, cafés	13
3	Habillement	3	Magasins de vêtements	3
4	Equipement	0		
5	Loisirs, Culture, Luxe	8	Loisirs	2
			Culture	3
			Sports	3
6	Services	3	Siège du Parti Nouvelle Génération Chrétienne Démocrate	1
			Siège Police	1
			Atelier photo	1
7	Espaces commerciaux vides	3		
	Total :	**32**		

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Le graphique ci-dessous fait apparaître la structure du commerce dans la rue Blanari en mai 2013, selon les sept catégories identifiées précédemment.

Graphique nr. 38 : Rue Blanari. Structure du commerce-répartition par catégorie



Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Le graphique montre l'influence considérable de la « Zone pilote 1 » qui s'exerce au-delà de ses limites. On a pu constater l'implantation des commerces de la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels », désormais dominants dans cette rue qui longe la rue Lipscani au nord. L'analyse de cette rue et la structure de son commerce montrent que cette rue aurait dû être incluse dans la « Zone pilote 1 ». Ce découpage n'est donc pas très cohérent.

Conformément à la tendance habituelle en centre historique, la terrasse du « Club et Café Maraboo » est installée devant la vitrine de l'enseigne de vêtements de sport « Ollie Gang Shop ». A cela, s'ajoutent les voitures garées en face de l'enseigne qui réduisent davantage sa visibilité. Désormais, ce type de commerce d' «Habillement » ne trouve plus sa place dans cette rue hors « Zone pilote 1 » où les bars dominent.

Une autre spécificité des bars et cafés, ce sont les terrasses, situées dans des rues encore ouvertes à la circulation automobile, ce qui peut constituer un risque pour les clients. On remarque des barrières en fer qui ont un aspect esthétique, un mobilier qui contraste avec les pots de fleurs des terrasses des rues piétonnes et délimitant plus clairement l'espace loué par chaque enseigne. On remarque ainsi la grande terrasse de la brasserie « Argentin », qui est installée sur un grand espace, sans bâtiments. Le bâtiment où l'on trouve au rez-de-chaussée

le café-bar « Shakespeare » présente au premier étage une autre enseigne, « Vertigo Club-discothèque ».

Dans cette rue, pour cacher l'église orthodoxe Sfântu Nicolae, un bâtiment a été construit par le régime communist. Cet immeuble abrite 2 partis politiques : l'Union Démocrate des Maghiars de Roumanie (UDMR), pour la minorité hongroise de Roumanie et le Parti Nouvelle Génération Chrétienne Démocrate (PNGCD).

Afin de connaître le nombre ainsi que la typologie des commerces identifiés dans la rue Doamnei, nous avons groupé les 22 commerces présents dans le tableau ci-dessous.
Ce tableau présente la répartition des commerces par catégories, dans la rue Doamnei.

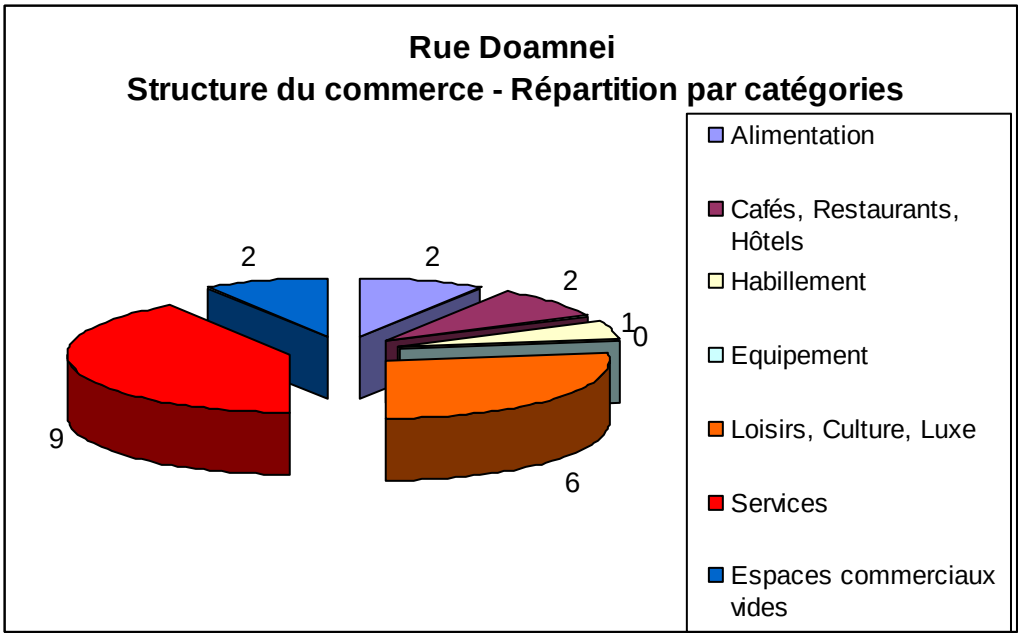
Tableau nr. 25 : La rue Doamnei. Structure du commerce : répartition par catégories

Rue Doamnei. Structure du commerce : répartition par catégories				
Nr	**Catégorie**	**Nombre de commerces**	**Sous- catégories**	**Nombre de commerces**
1	Alimentation	2	Alimentation générale	1
			Pâtisseries	1
2	Cafés, Restaurants, Hôtels	2	Restaurants, cafés	2
3	Habillement	1	Magasins de vêtements	1
4	Equipement	0		
5	Loisirs, Culture, Luxe	6	Loisirs : Agence de tourisme	2
			Culture	3
			Luxe	1
6	Services	9	Banques	2
			Soins personnels	1
			Centre de photocopies	1
			Bureau d'échange	1
			Autres	4
7	Espaces commerciaux vacants	2		
	Total :	**22**		

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

Le graphique ci-dessous montre la structure particulière du commerce dans la rue Doamnei en mai 2013.

Graphique nr. 39 : La rue Doamnei. Structure du commerce, répartition par catégories



Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

L'analyse des catégories de commerces de la rue Doamnei nous montre une structure différente du reste des commerces situés dans la « Zone pilote 1 ». Dans cette rue encore ouverte à la circulation routière, le commerce n'est pas dominé par la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels ». Les 2 commerces appartenant à ce groupe sont presque une exception.

Ainsi, dans cette rue, on retrouve de nombreux commerces appartenant à la catégorie « Services », suivie de près par la catégorie « Luxe, Culture, Loisirs ». Cette situation peut s'expliquer par la circulation automobile, qui ne permet pas l'installation de terrasses sur le trottoir et aussi par le manque d'espaces disponibles. En effet, du côté pair de la rue, se trouvent 3 ensembles de bâtiments : celui occupé par l'agence bancaire BCR, ensuite celui appartenant à l'Eglise où est installée l'agence de tourisme Basilica Travel et celui situé au numéro 22 où se trouve la société « Soceram SA ». Les deux derniers sont déclarés monuments historiques. Le bâtiment de l'agence de tourisme était auparavant une ancienne imprimerie, « Gobi », construite en 1896 en style néoroumain (neoromanesc).

La rue Doamnei est caractéristique pour les « Services » avec une typologie variée : soins personnels (pharmacie, coiffure), bureau d'échanges, un espace de photocopies, une laverie écologique.

On a identifié aussi un bâtiment de bureaux et un groupement d'espaces commerciaux situés aux numéros 17-19 de la rue Doamnei. Ce groupement s'inscrit dans la continuité du bâtiment qui abrite l'université Spiru Haret, au numéro 19.
Au rez-de-chaussée, se trouvent les sociétés « Romanoexport » et l'agence bancaire Credit Europe Bank. Les étages sont occupés par des bureaux d'avocats, de conseil (« GP Finans Int SRL »), l'agence de tourisme « Leisure Opérateur-Turismin.ro », un point de vente de pain azyme. On compte aussi deux compagnies d'ascenseurs (« Ascensoare Baldo », « Velias Elevation »), « Staff Medical SRL », l'association ANEIR- l'Association Nationale des Exportateurs et Importateurs de Roumanie, une Organisation Non-Gouvernamentale (ONG) qui a pour but de promouvoir l'activité économique de la Roumanie, et l'Institut pour le Développement des Ressources Humaines (Institutul pentru Dezvoltarea Resurselor Umane-IDRU). D'autres espaces sont à louer au cinquième étage.

Autrefois, le bâtiment était occupé par la société « Romanoexport », ouverte en 1948 sous le régime communiste, en tant que société de commerce extérieur, important des matières premières pour l'industrie textile et exportant des vêtements. En 1990, elle change de statut, devenant une société privée SC. Romanoexport. SRL, entreprise moyenne de plus de 40 employés en 2006, qui réduit ensuite le nombre des employés à 25, en 2010. Son activité de base est constituée par la production et l'exportation de vêtements en tricot (deux fabriques propres) exportés vers l'Europe de l'Ouest et le Canada, du prêt-à-porter (des fabriques des tissus propres), mais aussi les importations de textiles. Depuis 2006, la société a reconverti une partie de ses activités dans l'exportation des fruits et légumes. Pour cela, le Ministère de l'Economie et Finances a ouvert une filiale d'exportation à Moscou afin d'assurer les exportations. Plus récemment, cette société a produit des fibres de verre.

En ce qui concerne la catégorie « Luxe, Culture, Loisirs, » elle aussi dominante dans la rue, elle est composée de 3 sous-catégories. La sous-catégorie « Loisirs », comprend des agences de tourisme (« Basilica Travel », « Aerotravel » ou « Leisure Operateur »). Dans la sous-catégorie « Luxe », on inclut la bijouterie « Kjr Gioielli ». La libraire Adevarul, située à l'angle avec le boulevard I.C. BRATIANU ainsi que deux bouquinistes font partie de la sous-catégorie « Culture ».

La catégorie « Alimentation » est aussi présent avec la sous-catégorie d'« Alimentation générale », le mini market « Berhooz » et la franchise « Léonidas », chocolatier-confiseur de luxe. La catégorie « Alimentation » tend à disparaître du centre historique.

On peut donc conclure que l'influence du nouveau commerce orienté vers les loisirs n'a pas été très forte dans cette partie est de la rue qui débouche sur le boulevard I.C. BRATIANU.

Dans la rue Doamnei nous avons identifié des commerces qu'on a groupés dans les trois premières classes, selon l'indice de modernisme. La quatrième classe n'est pas représentée.

Le tableau ci-dessous montre les 22 commerces répartis dans les trois premières classes. On constate la prédominance de la classe 2 qui regroupe les trois quarts des commerces.

Tableau nr. 26 : La rue Doamnei-Répartition des commerces selon l'indice de modernisme

Rue Doamnei. Répartition des commerces : indice de modernisme	
Classe :	**Nombre commerces**
Classe 1	3
Classe 2	17
Classe 3	2
Classe 4	0
Total	**22**

Source : observations sur le terrain; Elena NASTASE, 2013

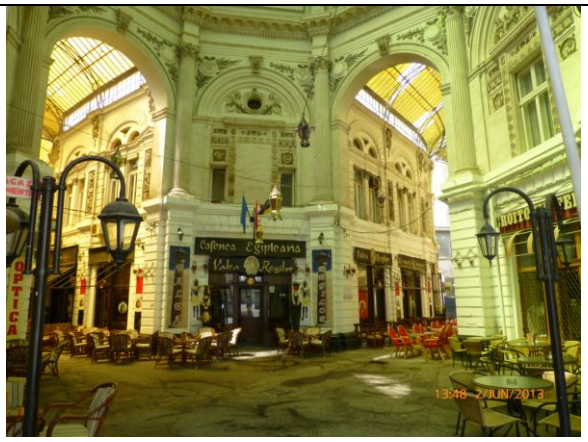
6. Le passage Macca-Villacrosse

Selon le dictionnaire du commerce et de l'aménagement, le passage commercial est une « rue commerçante piétonnière couverte, spécialisée et fruit d'un aménagement spécifique, de statut privé ou public, mettant en communication deux rues ou avenues urbaines » (Dictionnaire du commerce et de l'aménagement, 2008 : 249).

Le passage Macca-Villacrosse a complété l'activité commerciale de la rue Lipscani avec un commerce orienté vers les loisirs. Situé au nord de la rue Lipscani et dans la partie nord-ouest de la « Zone pilote 1 », le passage n'a pas bénéficié de travaux de réhabilitation de son pavé. Une de ses caractéristiques est le plafond qui fait de ce passage la seule rue couverte de Bucarest, selon le modèle des rues parisiennes.

Construit en 1891, le passage a la forme d'un « U » et présente des espaces commerciaux au rez-de-chaussée. Un portail monumental réunit les deux branches du passage, à l'entrée vers la rue Eugène Caragea.

Images nr. 53 et 54 : Le passage Macca-Villacrosse

Entrée du Passage Macca-Villacrosse	Aperçu des deux branches du passage
	

Cliché Elena NASTASE, 2013

Les images ci-dessus présentent le passage Macca-Villacrosse abrité par une coupole arrondie, en juin 2013.

L'image de gauche montre des commerces orientés vers les loisirs et leurs terrasses extérieures qui occupent la quasi-totalité du passage. L'image de droite est révélatrice de la diversité qui caractérise ce passage dans la mesure où elle présente des commerces d'optique, de couture et des cafés. Les murs ont fait l'objet de travaux de rénovation alors que le pavage est mal entretenu car il n'a pas bénéficié des travaux de rénovation des sols du centre historique.

Construit à la base pour faire la liaison entre la Banque Nationale et la rue Calea Victoriei, le passage Villacrosse a perdu sa fonction financière. Le passage a désormais une fonction commerciale résultant d'une série de terrasses installées d'un côté et de l'autre de l'étroit passage. Le portail monumental qui donne dans la rue Eugène CARADA et fait ainsi la liaison avec le cœur historique de la ville lui permet de s'insérer dans le dispositif commercial du centre-ville.

Ce sont les activités commerciales qui ont revitalisé cet endroit du centre historique. Parmi ces activités, on a pu identifier une typologie variée, mais orientée vers les loisirs. Les deux voies du passage ont été tracées entre des immeubles (anciennes auberges démolies et

remplacées par des immeubles modernes) selon le modèle des rues d'Europe occidentale. En effet, l'architecte catalan Xavier VILLACROSSE, formé dans les écoles de France, était en 1843 l'architecte en chef de Bucarest. Il maîtrise l'architecture typique des passages couverts du XIXème siècle à l'exemple des passages couverts parisiens. Ce passage est couvert par des vitres de couleur jaune, la lumière naturelle lui donne un aspect particulier.

Conclusion

L'analyse des rues commerçantes à travers la méthode SPORCK nous permet de mettre en évidence l'indice de modernisme de ce nouveau commerce à destination loisirs. L'étude de chaque enseigne ayant pignon sur rue permet de discerner la typologie des commerces qui composent l'atmosphère propre à ce lieu central.

La structure typique des commerces est plus significatie dans les rues principales qui traversent les rues secondaires du centre historique. Si dans les rues secondaires, une certaine diversité des commerces subsiste, dans les rues principales, la catégorie « Cafés, Restaurants, Hôtels » domine largement. Cela peut s'expliquer par le nombre réduit des commerces présents dans les rues secondaires. La catégorie Cafés, Restaurants, Hôtels » est celle où les investissements sont les plus rentables. En effet, les cafés et les restaurants représentent la nouvelle tendance du centre-ville.

L'ensemble de la catégorie des commerces « Cafés, Restaurants, Hôtels » atteint une telle densité même dans les rues principales (Selari et Smârdan) que les trottoirs ressemblent à une longue terrasse. En réalité, il s'agit d'un morcellement de terrasses différentes pour chaque enseigne.

Les maquettes des rues et la répartition des notes moyennes accordées à chaque commerce selon l'indice de modernisme nous montrent une situation qui ne change pas de façon significative la note moyenne de l'ensemble du centre historique. Ce dernier obtient la note 2 qui nous indique une valeur faible pour un commerce de centre-ville où l'attractivité est la plus forte. Ce constat pour l'année 2013 nous montre qu'un investissement futur est nécessaire en centre historique car chaque commerce qui obtient les notes 1 et 2 fait partie de la catégorie des commerces non-satisfaisants.

La répartition de la structure des commerces par catégorie montre la diminution du nombre de magasins d'« Habillement » ainsi que l'importance de cette catégorie dans la rue Lipscani. C'est cette catégorie de magasins qui a fait le prestige de cette rue au fil des décennies. De manière générale, ces magasins ne représentent plus qu'un tiers du total des commerces existant en centre historique. L'accès aux enseignes d'« Habillement », l'accès est bloqué par le mobilier des terrasses. Ces enseignes ne sont donc pas facilement visibles par les clients. Il en est ainsi surtout le soir quand les terrasses s'installent devant les vitrines des magasins de vêtements.

Une autre caractéristique des commerces, selon le niveau de modernisme, montre qu'une grande partie des espaces commerciaux appartenant à la catégorie 1 (magasins vides, abandonnés, à louer, à rénover) restent encore des espaces potentiels, disponibles pour de futurs investisseurs intéressés par l'ouverture d'un commerce en centre historique. Ces espaces commerciaux sont très dispersés ou situés dans les rues périphériques du centre historique.

Comme le commerce a été dès l'origine l'activité fondamentale de ces petites rues de centre-ville, le succès de ces petits commerces s'explique par leur groupement et leur essor dans cet espace central, par la taille humaine et la personnalisation de chaque espace. Ainsi, leur ambiance spécifique et leur singularité contribuent aussi au succès de cette formule commerciale. Même si chaque rue n'a pas un type de fonctionnement spécifique, l'analyse permet de décrire la façon dont ces rues commerçantes structurent de manière générale le quartier historique et lui donnent sa singularité.

Un nouveau type de commerçant apparaît, un commerçant individuel moderne qui sait mettre à profit les nouvelles technologies pour se faire connaître. Il s'agit dans la plupart des cas de personnes physiques roumaines et étrangères qui n'appartiennent pas à un réseau de franchise, mais qui se sont lancées dans un commerce orienté vers les loisirs. Ainsi, elles ont su tirer profit du renouveau du commerce en centre-ville, qui a laissé la possibilité de s'installer aux entrepreneurs souhaitant investir dans un commerce à petite échelle.

La méthode SPORCK fondée sur l'analyse des rues principales nous a permis de connaître le nombre de commerces et leur nature, de mettre en évidence la structure commerciale de chaque rue et du centre historique, de souligner les forces mais aussi les faiblesses des commerces et de réaliser une hiérarchie des commerces dans la partie centrale de Bucarest.

En appliquant cette méthode qualitative, on a constaté un petit nombre de commerces obsolètes, « dépassés » qui ne satisfont plus aujourd'hui les exigences d'un commerce qui se veut moderne dans cet endroit privilégié de Bucarest et qui ne savent plus apporter de la « valeur commerciale ».

Cette méthode nous a aussi permis de dégager les nouvelles tendances, le nouveau commerce qui prend la place de l'ancien, avec la répulsion de certaines catégories de commerces.

Ce nouveau commerce oblige en quelque sorte les commerçants à innover, à s'adapter à la nouvelle clientèle. Cependant, certains commerçants, qui n'ont pas su investir afin de réaménager leur commerce pour le rendre plus agréable face à cette nouvelle clientèle plus exigeante, ont perdu leurs clients. Le degré d'attente de la clientèle nouvellement présente dans la zone est élevé et seulement une certaine catégorie de commerçants savent s'adapter à cette nouvelle tendance.

CONCLUSION

Dans cette étude géographique portant sur le commerce de détail, on a réalisé dans la première partie une présentation de Bucarest et de son commerce moderne avant même d'introduire le sujet de notre analyse. Dans cette partie, on a constaté combien la situation du commerce est originale dans l'espace et dans le temps, avec la présence de toutes les formes du commerce moderne.

La deuxième partie de ce travail de thèse a été consacrée au commerce moderne. Ce dernier se caractérise par la grande distribution introduite par les groupes français et européens. L'analyse des groupes présents nous a permis de faire ressortir les stratégies qu'ils ont mises en œuvre sur le territoire de la capitale pour détenir les meilleurs emplacements.

L'évolution du commerce moderne a justifié l'organisation de ce travail qui commence par une analyse de la grande distribution en périphérie suivie d'une étude du centre-ville.

Dans la troisième partie, nous avons analysé les conséquences que le commerce moderne a provoquées sur le commerce traditionnel de quartier. En effet, les petits commerçants ont bien souffert après l'arrivée de la grande distribution. Cette concurrence nouvelle n'est pas restée sans conséquence car les petits commerçants indépendants ont pris des initiatives pour faire face à la concurrence et se maintenir sur le marché.

Enfin, la quatrième partie a examiné le retour du commerce en centre-ville, avec l'analyse des rues commerçantes du centre historique. En effet, l'arrivée du commerce moderne a entraîné la transformation de l'ancienne armature commerciale et a influencé même la partie centrale de la ville.

La Roumanie est l'un des derniers pays de l'Europe de l'Est à accéder à la distribution moderne avec l'ouverture du premier hypermarché pendant la deuxième décennie suivant la

chute du communisme. C'est par le commerce que l'ouverture économique de ce pays s'est réalisée, comme pour les autres pays de l'Europe de l'Est. Le commerce se révèle être un excellent outil pour observer, non seulement la transformation de la périphérie et du centre-ville au cours de la deuxième moitié de la période de transition, mais aussi les transformations du commerce de quartier à partir des années 1990.

On assiste donc à l'internationalisation de l'activité commerciale des pays développés ayant déjà testé les formats dans les pays en développement qui sont sortis du communisme.
D'un côté, les pays « émetteurs » ont eu besoin d'un nouveau marché pour accroître leur présence et renforcer ainsi leurs concepts de distribution dans d'autres pays.
D'un autre côté, les pays « récepteurs » ont éprouvé le besoin de moderniser leur commerce. L'arrivée dans les pays de l'Europe de l'Est des acteurs des pays occidentaux qui disposent d'un certain savoir-faire leur a permis de rattraper le retard en matière de développement commercial. En effet, le commerce a toujours été un facteur d'échanges entre les peuples, de transfert de savoir-faire.
On peut affirmer qu'il s'agit au départ d'une situation de « gagnant-gagnant ».

Face à des acteurs partis à l'international, la Roumanie constitue un nouveau marché en l'Europe de l'Est où les distributeurs ont cherché à investir. Au terme de seulement 18 ans, ce pays s'est doté d'une infrastructure commerciale moderne et a ainsi modernisé son commerce. Le marché roumain est donc attractif aux yeux des investisseurs et à l'échelle européenne, la Roumanie a suscité des investissements réussis de la part des acteurs de la distribution.

Avec un commerce hérité du système communiste composé par des grands magasins situés en centre-ville et des marchés agro-alimentaires situés au sein des quartiers dortoirs, ce marché est attractif aux yeux des investisseurs. De plus, pendant la période communiste, le commerce était caractérisé par le manque d'assortiment, même pour les produits de consommation courante, ainsi que par l'absence des emballages. Les carences alimentaires sont devenues de moins en moins supportables par la population, qui avait connu une relative augmentation de son niveau de vie dans les années 1975, période suivie d'une longue récession et d'une stagnation de l'économie.

Cette arrivée tardive de la distribution a été influencée par deux éléments. D'une part, les entreprises occidentales de la distribution sont intéressées par l'implantation à l'Est de

l'Europe. D'autre part, les pays de l'Est désirent intégrer l'espace économique européen. Cette zone des pays de l'Est présente donc un avantage double. En effet, ces pays non seulement ouvrent leur marché, mais aussi s'intègrent dans l'Union Européenne, ce qui favorise l'internationalisation des entreprises de la distribution. Cette intégration dans l'espace économique européen a donc facilité les orientations stratégiques des entreprises de la distribution qui ont permis de rattraper le retard commercial des pays de l'Est.

Il est donc important de mentionner le rôle de l'activité commerciale pour inclure ces pays dans le marché commun de l'Union Européenne.

En se dotant d'un commerce moderne, les pays de l'Est et donc la Roumanie ont contribué à rééquilibrer la production industrielle à l'échelle de l'Europe. L'implantation de la grande distribution a permis une meilleure répartition de la surproduction industrielle occidentale dans ces pays qui ont connu le déclin de leur industrie.

La grande distribution introduit aussi une nouvelle réalité concernant les activités de production et de transport. Dans leurs communiqués de presse, les groupes de la grande distribution insistent sur le fait que 80 à 90 % de l'activité de distribution sont basés sur des produits locaux alors que l'industrie locale a tendance à disparaître. On assiste donc à un début du processus de réindustrialisation mené par les acteurs étrangers. Ce processus de réindustrialisation est venu trop tard, un quart de siècle après la chute du communisme, malgré la nécessité de produire sur place des biens de consommation. En effet, pour financer les projets d'infrastructure, nécessaires à l'activité du commerce, les nouvelles installations industrielles ont nécessité des fonds importants obtenus après une première étape de fonctionnement.

Des transformations récentes ont modifié le commerce traditionnel roumain. Le commerce moderne prend de plus en plus de place. En quelques années, le nombre des points de vente a considérablement augmenté. La distribution est devenue essentiellement privée et le secteur se modifie encore avec des rachats, des regroupements, dans le seul but d'obtenir des parts de marché. Quant au commerce traditionnel, une grande atomisation des entreprises demeure, c'est-à-dire l'existence d'un très grand nombre de petits points de vente, ouverts après la Révolution de décembre 1989, quand les Roumains ont eu le droit d'ouvrir leur propre entreprise.

L'activité commerciale s'est révélée être un excellent outil pour observer la transformation de l'urbanisme commercial avec l'apparition du commerce moderne et aussi pour identifier le

contenu de la « révolution commerciale ». On peut délimiter 3 types d'espaces dans l'activité commerciale : tout d'abord, la périphérie, puis le centre et enfin une couronne intermédiaire interposée entre les deux espaces précédents et identifiée au niveau des quartiers.

Les années 1990, point de départ de notre rétrospective, sont considérées comme les années du développement du petit commerce individuel, des commerçants isolés, appelés aujourd'hui « de proximité ». En référence à cette époque, les quartiers d'aujourd'hui se distinguent par leurs groupements commerciaux déterminants pour le paysage commercial de Bucarest. Ces groupements de commerçants indépendants à l'échelle du quartier ont un rôle social fondamental dans chaque quartier. Ils sont un espace de rencontre pour l'ensemble des habitants.

Au départ, l'activité commerciale indépendante a pris la forme de petites sociétés commerciales tenues par les commerçants traditionnels, isolés. La loi a facilité l'initiative individuelle dans ce domaine d'activité, c'est pourquoi sont apparus de nombreux petits entrepreneurs sur le marché roumain. Mais, comme l'industrie était l'activité qui monopolisait les villes, le commerce n'a pas constitué une priorité pour les nouveaux gouvernements et par conséquent les investissements des entrepreneurs individuels ont été réduits.

Au cours de la première décennie, les acteurs étrangers du commerce de détail sont absents.

On peut donc considérer la Roumanie comme un pays plutôt réticent à s'ouvrir, qui a ensuite posé des barrières à l'arrivée des acteurs étrangers. L'héritage de l'ancien système est évident et l'ouverture commerciale n'a pas été facile, en raison de la fragilité de la démocratie. Cette réalité peut s'expliquer par l'attitude des nouveaux dirigeants roumains qui n'ont pas souhaité effectuer des réformes profondes ce qui a permis de prolonger l'existence de l'ancien régime.

Notre analyse a montré que la transition s'est traduite par une forte activité législative. Il s'agit d'un nouveau système législatif, avec de nombreuses ordonnances d'urgence et des lois. Ces dernières ont freiné l'évolution commerciale en raison des multiples changements qu'elles ont progressivement introduits.

Les difficultés rencontrées par les politiciens roumains pour passer d'un système à un autre, sans être préalablement préparés, mais en quelque sorte contraints par le mécontentement de la population, sont la preuve de cette inaction. Les Roumains n'ont su ni exploiter correctement le potentiel offert par l'ancien système, ni moderniser les industries, considérées comme « un tas de fer », en 1990, par le Premier Ministre.

On assiste donc à un gaspillage des ressources car dans le processus de privatisation, les anciennes entreprises d'Etat ont été détruites peu à peu laissant un paysage vide. Aucune autre solution que la privatisation n'a été envisagée par les autorités. Les conséquences économiques de ce choix ont été désastreuses : forte émigration, chômage, baisse de la natalité, manque de perspectives pour une grande partie de la population. L'instabilité politique est suivie par l'instabilité économique, avec l'effondrement du système industriel, dans lequel le système communiste avait investi.
L'intégration dans l'économie européenne s'est réalisée par la stratégie de la « terre brûlée », en détruisant les anciennes usines et les centres de production, soit par la privatisation, soit par le manque d'investissement ultérieur. De plus, la privatisation, par la vente des entreprises à des acteurs étrangers, a eu comme conséquence la perte du contrôle de l'Etat sur son système économique, qui s'est traduite par des pertes d'emplois sans permettre la mise en place d'une économie de marché concurrentielle.

On s'est demandé si cette stratégie des nouveaux dirigeants roumains traduit une volonté de protéger les petits commerçants face aux grands groupes multinationaux.
Après notre étude sur le commerce de détail à Bucarest, cette hypothèse n'est pas valable. En effet, les autorités roumaines, notamment la Chambre de Commerce ont montré peu d'intérêt pour le petit commerce. De plus, la loi de 2004 interdit la présence des kiosques un peu partout dans la ville.
Ainsi, au-delà de l'inscription de la société au Registre du Commerce, les entreprises roumaines et étrangères sont livrées à elles-mêmes, sans aucune intervention de la part des organismes censés les défendre, comme la Chambre de Commerce, ou les autorités responsables de la planification. Cette absence d'intervention, on peut la constater aussi lors des investissements étrangers. En effet, les acteurs ont dû établir leurs propres plans de développement, en fonction de leurs objectifs sur ce marché et donc sans une réelle implication de l'Etat après l'investissement initial.

Contrairement à cette première période, toute la décennie allant de 2000 à 2010 a été marquée par une évolution, au cours de laquelle ont été posées les bases législatives de l'ouverture économique de la Roumanie. Tant que le pays a été confronté à des problèmes politiques internes et que le système centralisé encore présent n'a pas laissé beaucoup de place au développement réel du pays, le commerce moderne n'a pas réussi à franchir les frontières.

Malgré la chute du régime CEAUSESCU, la Roumanie restait repliée sur elle-même. Après une évolution sur 10 ans, le commerce moderne a pu s'installer. C'est la preuve que la démocratie et le commerce marchent ensemble. La démocratie est ainsi une condition préalable au développement du commerce moderne, à l'opposé de la dictature qui ne laisse pas les acteurs commerciaux développer leur modèle de distribution. Les conditions politiques difficiles, les barrières qui existent encore dans le pays pendant les premières années suivant la chute du communisme n'ont pas incité les investisseurs à s'y implanter. La perspective de l'intégration européenne a motivé les pouvoirs publics à libérer le marché. Le pays se libéralise à la fois sur le plan financier et sur le plan commercial.

On a alors constaté une volonté politique de promouvoir un commerce moderne. C'est seulement à partir des années 1999 qu'on a assisté à un processus d'ouverture de l'économie nationale face à la mondialisation. L'arrivée tardive des acteurs de la grande distribution uniquement à partir de 2001 explique qu'aujourd'hui le marché ne soit pas encore consolidé par rapport aux autres pays de l'Europe de l'Est qui ont permis l'arrivée de la distribution moderne dans les premières années suivant le communisme. Cela fait du marché roumain un marché en pleine évolution.

L'entrée de la Roumanie dans le commerce mondial va entraîner non seulement le développement de son commerce mais surtout son développement économique.
En effet, au-delà de la présence des acteurs de la distribution, l'ouverture économique du pays a permis à toute une série d'acteurs de s'installer, comme les banques ING, la Société Générale, les agents immobiliers : CB Richard Ellis, Colliers, Bouygues. S'ajoutent les acteurs de la communication qui s'investissent dans la mise en place des campagnes publicitaires. Ainsi, on remarque la présence en Roumanie, depuis 1993, des agences internationales de publicité qui gèrent aussi des budgets de la distribution, comme c'est le cas de Publicis Bucarest qui propose de la consultance dans le domaine du marketing. Publicis Bucarest réalise des campagnes de publicité pour les groupes comme Carrefour Roumanie, Orange Roumanie, Garnier, Guinness, HP, Nestlé, Nissan, P&G, Renault.
Grâce à l'activité de commerce et de distribution, on est face à un phénomène généralisé de convergence des groupes de la grande distribution et des acteurs en franchise qui cherchent à imposer leur présence sur le territoire de la capitale.

Administrer la ville de Bucarest exige de maîtriser un univers économique nouveau et changeant. Cela oblige la municipalité à établir des relations avec le secteur privé, représenté par les petites ou les grandes compagnies, roumaines ou européennes et à faire l'apprentissage de ces nouveaux services. Comme l'économie planifiée a reposé sur l'implication des institutions préexistantes motivées par la mise en place du système communiste, le capitalisme demande la même implication des pouvoirs publics, mais celle-ci est malheureusement absente. En effet, l'économie de marché nécessite un investissement important des acteurs privés, et par conséquent, les pouvoirs publics doivent gérer le rapport entre l'intérêt public et l'intérêt privé.

Le capital étranger investi par les acteurs de la distribution a contribué à transformer et à moderniser l'appareil commercial à Bucarest, mais on peut constater le manque d'investissements publics concernant les travaux d'infrastructure, ce qui peut remettre en question certains projets. Sans l'investissement des acteurs roumains, sans l'intervention de l'Etat, sans une planification à long terme, l'économie de marché a eu comme résultat la présence des acteurs qui ont eux-mêmes mis en place leur réseau. On constate donc un « désengagement » de l'Etat face au secteur privé.

En Roumanie, on peut parler non seulement d'une transition économique, avec le passage du communisme au capitalisme, qui s'affirme grâce à la présence des acteurs étrangers, mais aussi et surtout d'une transition commerciale, avec un passage d'un commerce étatisé à un commerce individuel et moderne. Il s'agit d'un nouveau modèle commercial qui accorde une importance au prix, contrairement à l'ancien système où les prix étaient planifiés par l'Etat.

Toutefois, la transition économique a permis de réactiver les anciennes relations commerciales avec les pays européens. Bien que les transformations aient été lentes et modérées pendant la première décennie, de grands changements se sont produits pendant la deuxième décennie en Roumanie.

Avec les nouvelles normes de l'Union Européenne, le passage d'une économie planifiée selon le modèle soviétique (industrialisation et urbanisation forcées) à une économie de marché selon le modèle capitaliste occidental s'est concrétisé par la disparition de l'ancien système de planification centralisée. Les réformes mises en œuvre, ont conduit à faire la table rase du passé. On assiste au démantèlement des anciennes plateformes industrielles et à leur remplacement par des centres commerciaux.

A l'industrialisation de la Roumanie mise en place pendant la période communiste, s'oppose l'ouverture du marché face à des acteurs mondialement reconnus qui ont introduit une transformation brutale du paysage des villes et principalement de la capitale. Cette ouverture s'est produite sans la possibilité de redresser l'industrie nationale, laissée sans protection de la part d'un Etat qui pourtant l'a soutenue dans son apparition et dans son développement.

Ces transformations, qui ont affecté tous les pays du monde communiste, ont déterminé des changements dans la société, avec de nouveaux horaires de travail, dans un secteur privé, avec une autre vision de l'entreprise, bouleversant les habitudes de consommation. Ces modifications s'inscrivent dans un processus d'amélioration des conditions de vie, à l'exemple du slogan du groupe Carrefour en Roumanie : « Pour une meilleure vie ».
Toutefois, des écarts sont apparus avec l'inégalité d'accès à ce nouveau mode de vie qui demande beaucoup d'argent. En 2013, on ne peut pas affirmer que toute la population profite de la même manière du commerce moderne. La population jeune adhère à ce nouveau commerce alors que les générations ayant connu le communisme restent fidèles au commerce traditionnel.
Ainsi, le décalage existant entre le commerce moderne et le commerce traditionnel peut être constaté au sein de la population. Les jeunes consommateurs adoptent les formes modernes du commerce alors que les consommateurs plus âgés préfèrent la forme traditionnelle du commerce. En effet, les personnes âgées sont fidélisées par le petit commerce de proximité car il est ancré dans leurs habitudes d'achat non seulement depuis l'époque communiste mais surtout depuis la période de transition.

Une partie de la population se pose alors des questions, elle compare la période actuelle à la période précédente, caractérisée par une « égalité ». L'Etat « providence » assurait donc pour tout le monde un travail et un revenu, même s'il s'agissait du système de dictature le plus dur de l'Europe de l'Est. Ainsi, les risques économiques actuels (chômage) et les problèmes sociaux ont surgi car l'ancien monde n'existe plus. Ce qui avait été construit a ensuite été détruit ce qui explique la nostalgie d'une partie de la population favorable à l'ancien régime.

En réalité, la croissance économique du pays n'a pas été celle espérée par la population. Les réformes mises en place n'ont donc pas bénéficié à la population. Même s'il y a eu de la croissance, elle a créé peu d'emplois. En Roumanie, au début des années 2000, le chômage dépassait 50 % alors qu'il s'élevait à 35 % dans les autres pays de l'Europe Centrale. Mais

cette décroissance a été récompensée par la création d'emplois dans le secteur privé (services et commerce). On passe donc du « plein emploi » largement fictif du régime de CEAUSESCU à une situation de chômage avec une population active privée des emplois industriels et livrée à elle-même. Ceci a conduit à un appauvrissement d'une partie de la population travaillant dans l'industrie. La désindustrialisation a affecté le paysage urbain. Les emplois dans l'industrie ont longtemps permis aux nouveaux arrivants du milieu rural, sans qualification d'entrer dans la société bucarestoise.
Ces changements s'accompagnent des disparités entre le niveau de vie de ceux qui ont su profiter du nouveau système libéral et ceux qui n'ont pas su tirer profit des nouvelles opportunités. On assiste à l'apparition d'une couche sociale formée par des entrepreneurs et plus particulièrement par des petits commerçants qui contraste avec celle des groupes sociaux touchés par le chômage.

Les citoyens de Bucarest ont pu constater les modifications profondes et très concrètes de l'urbanisme commercial dans le paysage urbain. Cela s'accompagne d'inégalités sociales.
L'apparition des inégalités sociales contraste avec la période précédente durant laquelle « tout le monde subissait le même sort ».
Ainsi, l'ouverture du marché a été profitable pour une petite couche sociale.

L'accélération des échanges dans le cadre de la mondialisation a fait de la Roumanie un pays d'accueil des acteurs participants à la mondialisation.
S'agissant de l'origine des investissements étrangers en Roumanie, dans le domaine de la distribution moderne, on observe qu'ils sont majoritairement européens et plus particulièrement originaires des pays d'Europe Occidentale. A leur tête se trouvent les entreprises allemandes, françaises et belges. Toutefois, pendant la première décennie, on a constaté un investissement étranger dans le commerce de détail en provenance de la Lybie, de la Turquie et de la Grèce.
Ce travail de recherche effectué pendant la « révolution commerciale », période de changements majeurs intervenus dans le paysage commercial roumain, nous a permis de réaliser une analyse transversale et d'apporter un regard extérieur sur ce phénomène qui correspond à l'arrivée de la grande distribution. Par son implantation périphérique, le commerce moderne contribue à la création d'une territorialité périphérique. Groupée sur les principaux axes d'entrée de la ville, la distribution moderne crée ainsi de la proximité

organisationnelle et fonctionnelle. En effet, ces groupements permettent de compléter l'offre commerciale de l'hypermarché par l'offre proposée par les magasins spécialisés dans le bricolage, les meubles ou les articles de sport. Cette matérialisation de l'implantation de la distribution repose sur le choix stratégique des acteurs étrangers. Il s'agit de privilégier une implantation de manière groupée au sein de la région bucarestoise.

Ces dernières années, les équipements commerciaux ont pris des aspects si précis qu'on peut identifier les principaux groupements dans le territoire et déterminer leur structure. Ce sont soit des centres commerciaux de type malls, soit des parcs commerciaux qui structurent aujourd'hui l'organisation commerciale à Bucarest. Certains acteurs, par leur implantation pionnière, sont passés à une étape supérieure, celle du renouvellement de leurs lieux commerciaux. Leur principale caractéristique est d'être facilement accessible en automobile. Les acteurs ont su réaliser une mixité fonctionnelle et mettre au point de nouveaux groupements afin d'attirer la clientèle et de la faire bénéficier d'un parking commun ou d'un espace de restauration.

La « révolution commerciale » non seulement a engendré de nouvelles structures visibles dans le territoire, mais aussi des changements de comportement au sein de la population. Le commerce moderne est désormais ancré dans les habitudes d'achat d'une grande partie de la société. La consommation de masse est un fait social que le commerce moderne induit, mais ce dernier crée aussi des formes de résistance de la part des commerçants individuels.
Le commerce moderne en Roumanie est un élément neuf qui cependant s'appuie sur le passé révolu, il n'est pas en totale rupture avec les structures existantes. Ce nouvel outil structurel de la ville, au-delà de sa fonction initiale d'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs, a une fonction nouvelle d'aménagement. Le nouveau commerce peut donc agir sur l'intégralité de la ville mais aussi sur tout le réseau urbain de la Roumanie.

Au bout de 25 ans d'évolution, on est passé d'un modèle d'urbanisme commercial représenté par les petits commerçants installés dans les rues et les quartiers au modèle du centre commercial ou du commerce périphérique. Ce dernier constitue l'élément le plus important de l'évolution commerciale de cette dernière décennie. Si cette évolution s'est déroulée pendant plusieurs années dans les pays occidentaux, en Roumanie, ce passage a duré 15 ans seulement. L'arrivée de ces formes de commerce les plus élaborées permet à la Roumanie de rattraper le retard commercial dû à l'Histoire. Cependant, en raison du caractère récent des implantations, des séquelles subsistent. Ainsi, les formes modernes du commerce coexistent

avec les formes traditionnelles. Il y a des déséquilibres résultant notamment de l'implantation sans limites et de la taille de plus en plus grande des points de vente. Pour le moment, on assiste donc à l'accroissement des contrastes entre une partie de la capitale dotée de grands centres commerciaux et le reste qui conserve un commerce traditionnel.

Après cette analyse, nous avons identifié 3 étapes principales dans le développement commercial de la Roumanie et l'aménagement du territoire par le commerce moderne.

Tout d'abord**,** on peut citer la première décennie suivant la chute du régime de CEAUSESCU. Cette période allant de 1990 à 2000 correspond à l'apparition des petits commerçants indépendants de proximité et à l'ouverture des premiers supermarchés étrangers. En 1992, est ouvert le premier supermarché La Fourmi à Bucarest, suivi en 1995 par l'enseigne Mega Image. Il s'agit donc d'un passage, via le supermarché, du petit commerce indépendant à la grande distribution. En effet, dans la mesure où ces structures de proximité investissent les anciens espaces commerciaux hérités du système communiste, les supermarchés s'adaptent mieux à la réalité du terrain à Bucarest. Ils jouent donc un rôle important, ils relancent les anciens espaces commerciaux et vont contribuer à effacer l'image profondément dégradée de ces structures communistes qu'ils ont dû remplacer, sans pour autant pâtir de cette image négative.

Pendant cette période, le marché roumain est encore réticent aux investissements étrangers. Ce n'est qu'en 1996 que l'ouverture du premier magasin Metro Cash&Carry a eu lieu à Bucarest alors que le marché porteur de l'Europe de l'Est a intéressé les acteurs occidentaux de la distribution moderne dès les premières années suivant la chute du communisme. Les restrictions du système centralisé étaient encore en place car c'est uniquement le format du Cash&Carry, un commerce de gros, qui a pu ouvrir pendant la première décennie. Dans un pays encore réticent à toute influence extérieure, surtout dans le domaine du commerce, ce format de vente a pu contourner la loi roumaine.

Ensuite, la période allant de 2000 à 2010 avec l'arrivée de l'hypermarché, en tant qu'équipement structurant, marque une étape supplémentaire dans le passage à un commerce moderne périphérique. Elle répond à une logique différente d'implantation car l'hypermarché est un grand consommateur d'espace. La volonté de conserver les terrains agricoles, caractéristique du régime CEAUSESCU, a laissé la place à un véritable Eldorado à la

périphérie de la ville, dans la continuité des quartiers dortoirs. Il s'agit de terrains vides qui permettaient des constructions en grande surface selon le modèle de la grande distribution.

La Roumanie connaît donc une floraison du commerce semblable à celle qui s'est produite dans des pays comme la France, mais sur une plus courte période. Les grandes sociétés arrivent, après une expérience acquise dans leur pays d'origine, avec un format déjà évolué, un format moderne. Elles installent des modèles déjà aboutis qui ont fait leur preuve dans leur pays d'origine. Cette stratégie permet d'éviter de perdre le temps nécessaire à l'évolution d'un format de vente.

Cette période se caractérise par des implantations importantes et correspond à l'édification des hypermarchés et des surfaces spécialisées qui ont déterminé la création des zones d'activités commerciales et des parcs d'activités à la périphérie de la ville. Il s'agit d'une action de concentration de commerces modernes qui devient un outil créateur d'urbanité et de centralités périphériques. En réalité, on assiste à des concentrations des points de vente de la grande distribution alimentaire et des commerces spécialisés. Ces points de vente sont bâtis dans des espaces vides et jouent un rôle de restructuration de l'espace.

Ces noyaux commerciaux périphériques auront un rôle moteur dans la redynamisation de l'activité commerciale de la capitale et de ses environs, ils vont contribuer à la création d'une nouvelle entité territoriale, la zone métropolitaine de Bucarest. Au sein de cette nouvelle structure, la ceinture commerciale de la capitale représente un type d'équipement qui s'interpose comme un site péricentral. Elle a été créée « ex nihilo » car aucune opportunité immobilière ne permettait l'implantation d'une telle structure.

C'est l'étape qui introduit des modifications majeures dans l'urbanisme commercial et influence l'extension territoriale de la capitale.

Enfin, la période actuelle a démarré en 2011 avec l'entrée dans une étape de maturité du marché de la distribution caractérisée par les magasins de type discount réorientés vers la proximité. S'ajoutent les magasins de proximité de petites dimensions ouverts en franchise ou en partenariat avec les petits commerçants et le concept de « convenience store », l'un des derniers concepts introduits sur le marché de la capitale. Malgré l'arrivée tardive des principaux acteurs, Metro en 1996, Carrefour en 2001, l'arrivée de la crise économique mondiale de 2009 freinant l'appétit des distributeurs, on constate une reprise des implantations en 2011 avec l'arrivée des discounters allemands comme Lidl et aussi la présence des acteurs et des formats leaders. Cela a induit une relative saturation du marché.

Tous les formats sont désormais présents : le Cash&Carry, l'hypermarché, le supermarché et le discount.

Au cours de ces 3 étapes, avec l'arrivée du commerce moderne, le vide commercial hérité du régime communiste est remplacé par un territoire bien couvert grâce à la présence des hypermarchés, des magasins Cash&Carry, des supermarchés, des magasins discount. L'ensemble est complété par les commerces de proximité, modernes et traditionnels.
Pendant le quart de siècle qui a suivi la chute du système communiste, le développement de l'économie de marché a eu comme conséquence une spécialisation croissante des activités commerciales introduites par les acteurs étrangers, qui ont modifié les activités existantes dans le domaine du commerce.

Parallèlement à ces évolutions, le nouveau commerce du centre historique de Bucarest offre l'exemple de l'existence d'un autre type de commerce et d'un autre type de commerçant apparu avec le renforcement de la concurrence. Il s'agit d'un commerce indépendant tenu par des jeunes entrepreneurs roumains et étrangers qui arrivent à concurrencer le commerce orienté vers les loisirs proposé par les centres commerciaux. C'est l'exemple d'un autre type de relation au quartier, d'un quartier central dans lequel tous les Bucarestois s'identifient, où la rue commerçante joue un rôle dans la sociabilité des habitants pour la première fois depuis très longtemps.
Grâce à la recherche en centre-ville, on a pu constater la présence des anciennes coopératives héritées du système communiste, qui ont survécu à la transition, mais à la fin d'un système désormais révolu. Ce secteur coopératif ancien a été mis en place dans les années 1970 et a connu un essor rapide qui se traduit par une relative autonomie. Cette situation a pu influencer leur prolongement un quart de siècle plus tard.
En définitive, le centre-ville, endroit laissé à l'abandon pendant plusieurs décennies, sort renforcé de cette intégration dans le nouveau paysage commercial de la ville.

L'environnement concurrentiel de ces dernières années et les attentes soutenues de la part des consommateurs ont déterminé les acteurs à dépasser les « boîtes » pour tenir compte d'un urbanisme commercial plus élaboré, avec une architecture de qualité. Les nouveaux projets semblent témoigner d'un décalage avec les projets plus anciens. Cependant, ce souci d'urbanisme sera peut-être vite dépassé par les réalisations à venir ou les centres commerciaux en projet.

Ce changement s'explique aussi par l'arrivée en Roumanie des promoteurs de centres commerciaux qui commencent à avoir une expérience en urbanisme commercial à l'échelle européenne, surtout après les investissements réalisés dans les pays d'Europe de l'Est. Ainsi, chaque nouveau projet cherche à se démarquer des anciens par une nouvelle architecture, par sa surface, par son implantation à l'échelle de la ville ainsi que par le nouveau « concept du mega mall », voué au « fun shopping ». Cela témoigne d'une relative prise de conscience sur le plan de l'urbanisme non seulement de la part des entrepreneurs, mais aussi de la part des consommateurs qui ont désormais le choix.

Mais au-delà de cette réalité des promoteurs, nous avons pu identifier quelques caractéristiques concernant l'activité commerciale qui se déroule désormais à l'intérieur des centres commerciaux. Lors de son ouverture, chaque nouveau centre commercial doit apporter de la nouveauté grâce aux enseignes présentes au sein du centre. L'inauguration doit apporter une preuve de renommée afin d'attirer la clientèle roumaine à la recherche des marques.
Ainsi, un nouveau centre commercial permet l'arrivée de nouvelles enseignes en Roumanie et renforce les marques déjà présentes sur le territoire. Bénéficiant d'une bonne réputation, ces marques arrivent à occuper les meilleurs emplacements des centres commerciaux.

Notre analyse fait apparaître une autre réalité. Les enseignes qui se partagent aujourd'hui le marché européen et donc celui de la Roumanie ne laissent pas la place à l'innovation car la même formule est multipliée en fonction du nombre des centres commerciaux présents. L'obligation de respecter les aspects extérieurs de la vitrine qui s'impose à une enseigne dans le cadre d'un réseau de franchise, par exemple, explique que les boutiques se ressemblent et n'apportent aucune touche personnelle au point de vente.
Cette internationalisation de la distribution et l'arrivée en Roumanie des marques reconnues en Europe ne font que renforcer la domination des enseignes déjà importantes en Europe. Il s'agit des acteurs qui ont le pouvoir financier et l'ambition de délocaliser à l'étranger. Pour ces acteurs, chaque nouveau centre commercial ouvert en l'Europe de l'Est implique une possibilité de développer davantage leurs capacités. Cette réalité nous permet d'établir un premier bilan qui conforte la position dominante de certains acteurs puissants.

Ce travail de recherche nous a conduits à faire l'état des lieux du développement commercial à Bucarest en appliquant les méthodes apprises en géomarketing et en analyse spatiale. La cartographie nous a donc permis de saisir les dimensions spatiales du phénomène commercial.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés à l'évolution et au développement de tous les aspects liés à l'activité commerciale qui peuvent inclure l'activité marchande permanente, le multi-format (la grande distribution, le commerce indépendant, les marchés agro-alimentaires, les services marchands ayant pignon sur rue, le commerce en franchise) jusqu'à l'introduction de l'e-commerce par certains acteurs.
Il nous a paru important de nous pencher sur ces évolutions récentes et non encore achevées afin de connaître ce qui se passe dans ce nouveau marché européen.

Dans les autres pays de l'Europe de l'Est, le développement commercial des chaînes nationales a permis de rattraper le retard causé par le communisme - c'est le cas de la République Tchèque - et de freiner ainsi l'arrivée des acteurs.
Le retard de la Roumanie au sein des pays du bloc de l'Est est évident. Le retard de développement du commerce étatisé et le manque d'investissement ont été déterminants. Ainsi, l'arrivée de la grande distribution a trouvé comme seul concurrent le petit commerçant isolé. On assiste à une ruée des acteurs, avec des formats divers qui sont installés dans ce pays sans que des acteurs roumains puissent se développer, avec une conséquence directe sur le petit commerce.

Les comparaisons avec d'autres pays européens permettent de déterminer les caractéristiques du commerce roumain.
Face à la nécessité de moderniser et de développer le commerce, les politiques n'ont pas adopté des lois protégeant l'entrepreneur individuel et limitant l'implantation étrangère. De leur côté, les petits commerçants ne se sont pas groupés en associations de commerçants afin d'exiger des responsables du secteur plus de protection. Ce sont les petits commerçants, qui, par leur activité depuis 25 ans, ont marqué les débuts de la modernisation de l'activité du commerce à Bucarest. Ils sont ainsi les précurseurs du commerce moderne.

Cette situation a constitué un avantage pour les acteurs intéressés par ce marché, d'autant plus que ces petits commerçants ne se sont pas spécialisés, ils n'ont pas eu le temps de le faire. Il s'agit de commerçants d'alimentation générale, avec des produits de consommation courante, qu'on pouvait rencontrer un peu partout à Bucarest. Malgré leur non-spécialisation, les petits commerçants ont eu un rôle important à jouer dans le paysage commercial de Bucarest, en proposant aux consommateurs un assortiment réduit d'articles, des produits alimentaires de base auxquels les Roumains étaient habitués. Ce sont eux qui ont assuré le transfert vers la consommation de masse introduite par la grande distribution. Après la pénurie alimentaire qui

a marqué la population dans les dernières années de communisme, les petits commerçants ont introduit petit à petit des denrées alimentaires venues d'ailleurs et habitué ainsi la population à une nouvelle manière de consommer.

A cette étape de développement, et surtout en raison de la baisse du pouvoir d'achat des Bucarestois, les petits commerçants continuent à jouer un rôle important dans la vie des habitants. Après une évolution de 25 ans, ces petits commerçants détiennent toujours 50 % du marché.

En 2013, malgré la mainmise sur le marché roumain des puissants acteurs européens, le commerce indépendant se porte bien car il réalise encore 50% du commerce bucarestois. Au bout de 25 ans d'évolution et de développement commercial, le petit commerce indépendant et la distribution moderne se partagent le marché à part égale. Se pose la question du maintien des petits commerçants qui ont survécu à la « révolution commerciale ». Ces commerçants isolés ont su mettre en place des méthodes de gestion, en s'adaptant aux nouvelles tendances du marché. Le signe de leur évolution est la montée en puissance des chaînes appartenant aux entrepreneurs roumains.

En libéralisant le commerce, le véritable Eldorado mis à la disposition des distributeurs européens va permettre aux petits commerçants de faire face à des réseaux puissants et à la population de résister à l'avalanche des produits étrangers qu'elle n'est pas vraiment prête à acquérir.

Les petits commerçants se sont mis à imiter la grande surface en introduisant le libre-service, en élargissant leur gamme de produits pour que les riverains s'alimentent chez eux, en négociant les prix avec leurs fournisseurs, en proposant des promotions afin d'offrir un volume plus important de produits. Ainsi ils concurrencent la grande distribution avec l'avantage de la proximité, de la présence ancienne dans le quartier. Certains commerçants ont suivi des cours de qualification et ont pris des conseils auprès des conseillers Metro par exemple. Aujourd'hui les commerçants franchisés de Carrefour bénéficient aussi de conseils pratiques de la part du groupe qui est en train d'exporter son savoir-faire auprès des commerçants roumains.

De plus, la taille des foyers diminue et donc les conditions économiques n'encouragent pas les ménages à acheter en grande quantité. Ils se réorientent vers le petit commerce qui ne propose pas des produits plus chers que les grandes surfaces. Le client cherche à s'approvisionner auprès du commerce de proximité.

Le développement du petit commerce individuel n'a constitué qu'une étape intermédiaire, avant l'arrivée de la grande distribution et le choix qu'elle impose aux Roumains. Des nouveaux produits occidentaux sont ainsi introduits dans l'assortiment. Même si l'assortiment est adapté au marché local, il comporte majoritairement des produits importés auxquels les consommateurs ne sont pas habitués. Chaque enseigne introduit donc son assortiment propre, avec des produits typiques du pays d'origine. Les Roumains n'ayant ni les moyens financiers, ni l'habitude de fréquenter la grande surface, ont du mal à s'habituer à ce nouvel assortiment. Il faut donc que les grands acteurs réalisent un effort important pour adapter l'offre à la demande locale en mettant en avant l'origine des produits fabriqués localement.

L'attente de la population est si grande que le succès des premiers arrivés est assuré. Il est renforcé par l'absence de concurrence et l'appétit de consommation des Roumains, désireux d'oublier les privations de l'époque communiste. S'y ajoute le besoin d'équipement des ménages. Afin de maintenir cette attraction, les magasins proposent des animations ponctuelles qui se superposent aux fêtes et aux coutumes traditionnelles. En Roumanie, on n'a jamais autant mis l'accent sur les bénéfices à tirer lors des fêtes, et chaque enseigne cherche à tirer profit de ces animations thématiques tout au long de l'année.

Le besoin d'acheter est entretenu par des promotions constantes et par des animations perpétuelles qui obligent les groupes à communiquer et à trouver des idées. Cela concerne notamment les centres commerciaux devenus des endroits d'animation pour les Bucarestois.

Les habitudes de consommation des Roumains, accoutumés au rationnement, aux petites portions ne favorisent pas la distribution massive des denrées alimentaires. Privés d'une large catégorie de produits pendant le système communiste, ils attendaient les produits alimentaires occidentaux. L'arrivée de la grande distribution a rendu ce rêve possible. Les acteurs de la grande distribution doivent donc procéder avec méthode une fois que le pays s'est ouvert peu à peu au nouveau système de distribution des biens de consommation. Les distributeurs sont contraints de proposer une offre de produits divers et de s'adapter au marché local, en vendant des produits locaux et aussi d'autres produits tant attendus. En même temps, face à cette ruée continue des distributeurs, le consommateur cherche donc à se protéger en choisissant des produits locaux, après avoir testé ceux proposés par la grande distribution. Face à cette nouvelle évolution sociétale, les groupes cherchent à se protéger en réalisant des alliances avec les distributeurs locaux, comme la société Angst, afin de continuer à combiner les

méthodes modernes qu'ils maîtrisent avec celles d'une chaîne locale. L'objectif est de fidéliser les consommateurs et de respecter les choix de la clientèle et les coutumes locales.

En Roumanie, contrairement à d'autres pays de l'Europe de l'Est, il n'y a pas eu de changement, de privatisations des coopératives commerciales avant la chute du système CEAUSESCU. Cette réalité a mis le pays face à l'arrivée des acteurs étrangers qui n'ont pas trouvé d'autre concurrence que les petits commerçants indépendants, isolés. On est passé d'un commerce local, national à un commerce international. Parmi les acteurs intéressés par ce pays, on compte non seulement les acteurs français mais aussi ceux des autres pays de l'Europe.

Ainsi, le commerce en Roumanie a très vite évolué vers un commerce moderne, globalement sur le modèle de la grande distribution occidentale. Cette évolution sans précédent du commerce en périphérie de la ville a rapidement déterminé un retour du commerce en centre-ville, en raison notamment des réductions des possibilités foncières à la périphérie.
Au fil des années, la concurrence devient rude, les concurrents s'installent. Des accords entre les commerçants locaux et les grands distributeurs européens sont signés (la franchise La Doi Pasi du groupe Metro, la franchise Express du groupe Carrefour) dans la mesure où les possibilités du marché se réduisent. Ces petits commerçants ont ainsi acquis la pratique utile d'une gestion rigoureuse nécessitée par la grande distribution. Ainsi, le groupe Carrefour a cherché un partenaire local, roumain, comme la société Angst, qui a su monter ses propres magasins pour la distribution de la viande et de la charcuterie. Mais, en 2014, ce partenariat a pris fin.
Face à la concurrence rude entre les acteurs, on est aujourd'hui devant une adaptation au marché local, une fois que les possibilités d'implantation de l'hypermarché se réduisent à la périphérie de la ville. Il s'agit notamment de l'arrivée des acteurs allemands, spécialistes du discount, qui entreprennent une implantation en centre-ville.

En raison de la demande locale en produits frais, certains acteurs de la grande distribution ont favorisé un commerce lié à l'agriculture locale, saisonnière, et ont ainsi développé la relation ville-campagne. L'agriculture locale, marginalisée, mise en danger par les importations massives de légumes destinées à approvisionner les nombreux points de vente de la distribution moderne, continue à jouer un rôle important pour la ville. En effet, il s'agit d'une agriculture de qualité. La couronne bucarestoise, avec ses bassins légumiers renommés (le bassin Vidra) connaît un regain d'intérêt, grâce au programme intitulé « Dor de gust » (Envie

du goût). Elle va sûrement intéresser les acteurs étrangers implantés à Bucarest, en raison de sa proximité géographique.
On peut conclure que le consommateur devient un « consom'acteur » qui détermine et influence les choix des groupes commerciaux afin de se démarquer des concurrents.
Ainsi, par exemple, la valorisation du travail et la hausse du niveau de vie de la population de Bucarest ont eu d'importantes répercussions sur la consommation des produits alimentaires et ont conditionné l'essor des loisirs. De même, la révolution du multimédia et de l'Internet a permis le développement rapide d'un commerce centré sur la promotion de nouveaux produits de consommation.

La grande distribution, en tant que domaine économique dynamique de l'économie, est aujourd'hui créatrice d'emplois et contribue ainsi non seulement à la modernisation du commerce moderne mais aussi au développement économique de la Roumanie. Ces acteurs sont intéressés par le marché porteur et surtout par la main d'œuvre bon marché. En réalité, la plupart des entreprises de la grande distribution pratique le revenu minimum, qui va de pair faible pouvoir d'achat des ménages. En même temps, pour assurer la logistique et le bon approvisionnement des magasins, la Roumanie a enregistré des retards concernant l'infrastructure et elle a hérité d'un taux d'urbanisation soutenu artificiellement par le critère d'industrialisation. Le pouvoir d'achat et le niveau d'équipement sont restés faibles. Mais un certain développement a été enregistré pendant ces 25 dernières années, ce qui a permis aux ménages de s'équiper en voitures, en appareils électriques et d'améliorer l'habitat.

Au niveau de l'année 2013, on ne peut parler que d'une saturation partielle du marché roumain surtout pour les formats les plus rentables comme l'hypermarché. Il reste encore du potentiel à exploiter sur les autres segments, comme le luxe et le e-commerce. Il y a donc, dans le paysage commercial de Bucarest, une transition encore visible d'un commerce indépendant, tenu par les commerçants roumains, vers un commerce d'enseigne dominé par des entrepreneurs étrangers intéressés par ce marché à conquérir.

BIBLIOGRAPHIE

• *Commerce et distribution*

BADOT Olivier, BENOUN Marc, **Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies**, Editions Economica, Collection Recherche et Gestion, Paris, 2005, pages 39-65, 320 pages

BEAUCHET Jacques, **Carrefour des illusions**. **Le journal de bord d'un ex-dirigeant du groupe**, Editions Bertrand Gobin, Rennes, 2010, 269 pages

BENOUN Marc, HÉLIÈS-HASSID Marie-Louise, **Distribution. Acteurs et Stratégies**, 3ème édition, Editions Economica, Collection Gestion, Série Politique générale, Finance et Marketing, Paris, 2003, pages 67-105,156-189, 217-237, 415 pages

BENOUN Marc et DURAND-RÉVILLE Blaise, **Commerce & Distribution. Les chemins de la mondialisation**, Editions l'Harmattan Collection Distribution, Paris, 2012, 409 pages

CARLUER-LOSSOUARN Frédéric, DAUVERS Olivier, **La saga du commerce français**, Editions Dauvers, Rennes, 2004, 245 pages

CLIQUET Gérard, **Management stratégique des points de vente**, Editions Dalloz-Sirey, Collection Management des organisations, Paris, 1992, 315 pages

CLIQUET Gérard, JOSSELIN Jean-Michel**, Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles. De nouvelles perspectives**, première 1ère édition, Editions De Boeck Université, Collection du Service des études et de la statistique du Ministère de la Région wallonne, Économie, Société, Région, Bruxelles, 2002, pages 115-121-126, 312 pages

CLIQUET Gérard, **Le géomarketing-*Méthodes et stratégies du marketing spatial***, Editions Lavoisier, Collection Information Géographique et Aménagement du Territoire, Série Hermès Science Publications, Paris, 2002, 357 pages

CLIQUET Gérard, FADY André, BASSET Guy, **Management de la distribution**, 2ème édition, Editions Dunod, Paris, 2006, 366 pages

COSTEA Carmen Eugenia, SASEANU Andreea Simona, **Economia comertului intern si international**, Editia a II-a revazuta si adaugita, Editura Uranus, Colectia BB-Biblioteca Business, Bucuresti, 2009, 319 pagini

DESSE René-Paul, FOURNIÉ ANNE, GASNIER Arnaud, LEMARCHAND Nathalie, METTON Alain, SOUMAGNE Jean, **Dictionnaire du commerce et de l'aménagement**, Editions PUR-Presses Universitaires de Rennes, Réseau des Universités Ouest Atlantique, Collection « Espace et territoires », Rennes, 2008, 357 pages

DUCROCQ Cédric, BRUDEY Nathalie, Dia-Mart, **Distribution alimentaire 1997. Nouveau contexte, ruptures et stratégies nouvelles**, 1997, Editions Les Echos, Paris, 265 pages

DUCROCQ Cédric, **La Nouvelle Distribution. Marketing, management, développement : des modèles à réinventer**, Editions Dunod, Paris, 2002, 191 pages

DUCROCQ Cédric, **La Nouvelle Distribution. Marketing, management, développement : des modèles à réinventer**, 2ème édition, Editions DUNOD, Collection LSA, Fonds RSE, Paris, 2006, pages 1-33, 205 pages

DUCROCQ Cédric, **La distribution**, 4ème édition, Editions Vuibert, Collection Vuibert entreprise, Paris, 2005, pages 153-177-213, 230 pages

EUROSTAF (Europe Stratégie Analyse Financière), **Le commerce de centre ville,** Editions Eurostaf, Collection Dynamique des marchés, La Frette-sur-Seine, 1995, 80 pages

EUROSTAF (Europe Stratégie Analyse Financière), **Le renouveau du commerce de centre ville. Quelles alternatives commerciales face aux enseignes de périphérie**, Editions Eurostaf, Collection Nouvelles tendances, Paris, 2002, 88 pages

GASNIER Arnaud, « Les jeunes : nouveaux consommateurs ou nouvelles formes de consommation commerciale du centre-ville ? » in **Les nouveaux acteurs du commerce et leurs stratégies spatiales**, Actes du colloque européen Brest 1995, Union Géographique Internationale (UGI) / Comité national de la recherche scientifique (CNRS), Editeur René-Paul DESSE Ubiversité de Bretagne Ocidentale, 1997, pages 333-344, 353 pages

GHISA Vasile V, PAUNESCU Gheorghe, **Parteneriatul comercial extern al României 1900-2000**, **Volumul I - Comert exterior si dezvoltare**, Camera de Comert si Industrie a României si a Municipiului Bucuresti, Colectia « Biblioteca Oamenilor de Afaceri », nr. 39, Bucuresti, 2001, 181 pagini

HEILBRUNN Benoît, **La marque**, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, Paris, 2007, 128 pages

LEBRUN Nicolas, **Centralités urbaines et concentrations de commerces**, thèse de doctorat soutenue à Reims en 2002, à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, Ecole doctorale Textes Cultures Sociétés, Institut de Géographie de Reims, 490 pages

LEHMAN-FRISCH Sonia, **La rue commerçante dans l'expérience urbaine des Etats-Unis : Transformation et renouveau des quartiers de San Francisco (1950-2000)**, thèse de doctorat soutenue à Nanterre en 2001, à l'Université Paris X-Nanterre, U.F.R. de Sciences sociales et administration, 620 pages

LEMARCHAND Nathalie, **Géographie du commerce et de la consommation : les territoires du commerce distractif**, Université Paris-Sorbonne-Paris IV, 2009, 223 pages

MÉRENNE-SCHOUMAKER Bernadette, « Méthodes d'analyse des localisations commerciales : les apports de l'enquête terrain » in **Annales de Géographie**, Editions Armand Colin, nr. 506, « Essais de géographie commerciale » de juillet-août 1982, Paris, pages 417-424

METTON Alain, **Le commerce et la ville en banlieue parisienne : petits commerces, marchés, grandes surfaces et centres commerciaux**, Paris, édité par l'auteur, 1980, 567 pages

METTON Alain, DESSE René-Paul, Les nouveaux acteurs du commerce et leurs stratégies spatiales in **Actes du colloque européen de Brest**, 23, 24, 25 mars 1995, Editeur René-Paul DESSE-Université de Bretagne Occidentale 1997, 353 pages

Mission Economique de Bucarest, **Les opérateurs de la distribution en Roumanie. Répertoire des distributeurs ayant marqué un intérêt pour l'offre française**, Editions Ubifrance, Collection Guides répertoires des Missions Economiques, Paris, mars 2007, 259 pages

MOATI Philippe, **L'avenir de la grande distribution**, Editions Odile Jacob, Paris, 2001, Paris, pages 121-137-141, 205-212-251, 392 pages

MOATI Philippe, **La nouvelle révolution commerciale**, Editions Odile Jacob, Paris, 2011, pages 19-48, 315 pages

MONÉDIAIRE Gérard, **L'urbanisme commercial**, PUF-Presses Universitaires de France Collection Que sais-je ? 1994, 127 pages

MOROSAN Vasile, **Legea societatilor comerciale-Legea nr.31/1990**, **Registrul Comertului, Taxele si tarifele la Registrul Comertului, Masurile privind activitatea de inregistrare in Registrul Comertului aprobate prin O.U.G. nr. 116/2009**, Editura Morosan-Nicora, Colectia « Legislatie 2010 », Bucuresti, 2010, 143 pagini

PALLIER Ginette, METTON Alain, Le commerce des centres-villes in **Actes du Colloque de Limoges** (Université de la francophonie 1990. Commission de géographie des activités commerciales, Comité national de la recherche scientifique), Editions PULIM-Presses de l'Université de Limoges et du Limousin, Collection Commerce et Société, Limoges, 1991, 521 pages

PATRICHE Dumitru, STANESCU Ion, GRIGORESCU Mihai, FELEA Mihai, **Bazele Comertului**, Editura Economica, Colectia Raft, Bucuresti, 2004, 368 pages

SPORCK José A., Etude de la Localisation du Commerce de Détail (Aspects méthodologiques) in **Bulletin de la Société Belge d'Etudes de Géographie**, Publication subsidiée par le Ministère de l'Education nationale et de la Culture et par la Fondation Universitaire de Belgique, Liège, Tome XXXIII, nr. 1, 1954, pages 53-106

GHISA Vasile V, PAUNESCU Gheorghe, **Parteneriatul comercial extern al României 1900-2000, Volumul II - Principalii parteneri comerciali externi**, Camera de Comert si Industrie a României si a Municipiului Bucuresti, Colectia « Biblioteca Oamenilor de Afaceri », nr. 39, Bucuresti, 2001, 359 pagini

• *Localisations, stratégies, centralités*

AYDALOT Philippe, **Economie Régionale et Urbaine**, Editions Economica, Collection Economie, Paris, 1985, pages 361-365-366-378, 365 pages

ALVERGNE Christel, TAULELLE François, **Du local à l'Europe. Les nouvelles politiques d'aménagement du territoire**, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Major, Série Service Public, Paris, 2002, pages 91-179, 255-290, 301 pages

ATKINSON Paul, HOWARD Oxley, PORET Pierre, **Réussir les réformes des économies d'Europe Centrale et Orientale,** Organisation de coopération et de développement économiques, Editions OCDE, Paris, 1992, 131 pages

AUDIGIER Guy, **Marketing et action commerciale**, 2ème édition, Editions Gualino éditeur, Collection Les zoom's, Paris, 2001, 174 pages

AUDIGIER Guy, **Marketing pour l'entreprise**, Editions Gualino éditeur, Collection Guide Pro, Paris, 2003, 440 pages

BARAY Jerome, **Geomarketing. Zone de chalandise & Méthodes d'implantation**, Editions EEEA, Paris, 2010, 167 pages

BERGER Martine, BRUN Jacques, **Mobilités résidentielles, navettes et recomposition des systèmes résidentiels en région parisienne**, Editions PUCA- Plan Urbanisme, Construction, Architecture, Collection Recherches, Lyon, 2006, 160 pages

BERRY J.L. Brian, **Géographie des marchés et du commerce de détail**, Editions Armand Colin, Collection U2, Série Géographie, Paris 1971, 254 pages

BERTRIN Jacques, **Sémiologie graphique. Les diagrammes, les réseaux, les cartes**, Editions Ecole des hautes études des sciences sociales, Paris, 1967, 431 pages

BOIA Lucian, **La Roumanie, Un pays à la frontière de l'Europe**, Editeur : Les Belles Lettres, Paris, 2003, 415 pages

BRANCU Laura, **Le cadre institutionnel en Roumanie. L'opinion des firmes françaises**. *in* **Les influences du modèles de gouvernance de l'Union européenne sur les PECO et la CEI.,** DUPONT-DOBRZYNSKI Maryline et GALSTYAN Garik (dir.) Lyon : ENS de Lyon, 2011, actes à paraître

BRISACIER Jean-Pierre, et PERRETI-WTEL Jean-François, **Les mutations économiques à l'Est. Crise et transition vers le marché**, Editions VUIBERT, Collection Information-Économie, Paris, 1992, pages 117-160, 197 pages

BOIN Philippe et DOBELLE Florence, **S'implanter en Roumanie**, Editions Ubifrance Mission Economique de Bucarest, Paris, 2007, 306 pages

CCIFER-Chambre Française de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture en Roumanie, CCIFR-Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Roumain à Paris, **Annuaire des membres. Edition 2008-2009**, Editeur CCIFER/CCIFR, Imprimerie Arta Grafica, Bucarest, 2009, 39 pages

DAYAN Armand, **Le marketing**, 10ème édition mise à jour, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je, Paris, 1976, 128 pages

DAMAMME Dominique, La démocratie en Europe *in* **Actes de l'Université européenne d'été Paris IX-Dauphine,** 22, 23, 24 septembre 2004, Editions L'Harmattan, Collection Cahiers Politiques, 2004, Paris, 259 pages

DELMAS Claude, **L'aménagement du territoire**, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je, Paris, 1963, 128 pages

DUCHENE Gérard et TARTARIN Robert, **La grande transition. Economie de l'après-communisme**, Editions Cujas, Collection Regards sur notre temps, Paris, 1991, pages 7-26, 47-65, 217 pages

Dictionnaire **Le nouveau Petit Robert de la langue française 2009**, Editions Le Robert, Paris, 2009, 2837 pages

EUROSTAT, **L'Europe en chiffres. Annuaire Eurostat 2005. Panorama de l'Union Européenne**, Editions Eurostat-Commission Européenne, Thème Statistiques générales et régionales, Luxembourg, 2005, 310 pages

EUROSTAT, **L'Europe en chiffres. L'annuaire d'Eurostat 2010**, Editions Eurostat-Commission Européenne, Collection Livres statistiques, Luxembourg, 2010, 657 pages

FERRO Marc, Colonisation russo-soviétique et colonialismes occidentaux : une brève comparaison, *in* **Revue d'études comparatives Est-Ouest**, CNRS, n°4, décembre 1995, Paris, pages 75-80

GARCIA Philippe, **Guide des affaires. Roumanie**. Novembre 2012, bureau Ubifrance en Roumanie, 11 rue Nicolae Iorga, secteur 1, 010432, Bucarest, Editions Ubifrance, Paris, 2012, 111 pages

GARCIA Philippe, **Guide des affaires. Roumanie**. Novembre 2013, bureau Ubifrance en Roumanie, 24 rue Italiana, secteur 2, 020976, Bucarest Editions Ubifrance, Paris, 2013, 112 pages

GARCIA Philippe, **Guide des affaires. Roumanie**. Version novembre 2013 mise à jour en juin 2014, bureau Ubifrance en Roumanie, 24 rue Italiana, secteur 2, 020976, Bucarest Editions Ubifrance, Paris, 2014, 112 pages

GOUNELLE Max, **Relations internationales**, Editions Dalloz, Collection Mémentos Dalloz, Série Droit public-Science politique, 4ème édition, Paris, 1998, 1956 pages

HUMEAU Jean-Baptiste, IANOS Ioan, **Entreprendre dans les territoires de l'Union européenne**, Séminaire annuel 2009, Bucarest-Brasov, Roumanie, Editeur Presses de l'Université d'Angers, Angers 2010, 2016 pages

IONESCU Alexandra, TOMESCU-HATTO Odette, **Politique et société dans la Roumanie contemporaine**, Editions l'Harmattan, Collection Logiques politiques, Paris, 2004, 376 pages

LACOUR Claude, DELAMARRE Aliette, THOIN Muriel, **40 ans d'aménagement du territoire**, Editions DATAR-La documentation française, Collection Territoires-Territoires en mouvement, Paris, 2003, 153 pages

LACOUR Claude, DELAMARRE Aliette, THOIN Muriel, **40 ans d'aménagement du territoire**, Editions DATAR-La documentation française, Collection Territoires-Territoires en mouvement, Paris, 2010, 161 pages

LAVIGNE Marie, **Les économies socialistes soviétiques et européennes**, Editions Armand Colin, Collection U, Série Sciences économiques, 1970, Paris, 511 pages

LAVIGNE Marie, **Les relations économiques Est-Ouest**, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Economie d'aujourd'hui, Paris, 1979, 304 pages

LAVIGNE Marie, **Economie internationale des pays socialistes**, Editions Armand Colin, Collection U, Paris, 1985, pages 99-118, 255 pages

LAVIGNE Marie, **L'Europe de l'Est du plan au marché**, Editions Liris, Paris, 1992, pages 7-24, 117-183, 191 pages

LAVIGNE Marie, **Capitalisme à l'Est : un accouchement difficile**, Editions Economica, Collection grands débats, Paris, 1994, pages 142-153, 369 pages

LAURELLE Marlène, **L'idéologie eurasiste russe ou comment penser l'empire**, Editions l'Harmattan, Collection Essais Historiques, Paris, 1999, pages 19-31, 423 pages

L'ENGREF, **Europe de l'Est : la grande mutation**, Editions Romillat, Paris, 1992, 224 pages

MÉRENNE-SCHOUMAKER Bernadette, **Analyser les territoires : savoirs et outils**, 2ème édition, Editions PUR-Presses Universitaires de Rennes, Collection Didact-Géographie, Rennes, 2002, 166 pages

MERLIN Pierre, **Géographie, Économie et planification des transports**, Editions PUF-Presses Universitaires de France (PUF Fondamental), 1991, Paris, 472 pages

Ministère des affaires étrangères, Maison des Français de l'étranger, **Roumanie**, édition 2002, 70 pages

Mission Economique de Bucarest, **Comment profiter des opportunités offertes par les projets et investissements cofinancés par l'Union européenne dans les *Nouveaux Etats***

Membres. **Fonds européens de politique régionale** Editions Ubifrance, Collection Guides répertoires des Missions Economiques, Paris, mars 2007, 259 pages

Mission interministérielle pour l'Europe centrale et orientale, **Europe de l'Est : la grande mutation, transition et perspectives**, Editions Romillat, Collection L'Engref, Paris, 1992, pages 57-60, 224 pages

NOVEMBER Andràs, **Du socialisme à l'économie de marché. Errances de la transition,** Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Enjeux, Série Les nouveaux cahiers de l'IUED (L'institut universitaire d'études du développement), Genève, 2001, 291 pages

OCDE, **Réussir les réformes des économies d'Europe Centrale et Orientale**, Editions OCDE-Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 1992, 131 pages

PAGÉ Jean-Pierre, VERCUEIL Julien, **De la chute du mur a la nouvelle Europe. Economie Politique d'une métamorphose**, Editions L'Harmattan, Collection Pays de l'Est, Paris, 2004, 298 pages

PEDRON LIOU Isabelle, **Les activités des entreprises étrangères dans le BTP et l'Equipement *en ROUMANIE***, Editions OBSIC-Observatoire du Marché International de la Construction, Paris, novembre 2003, 72 pages

PUMAIN Denise, MATHIAN Hélène, **Les interactions spatiales : flux et changements dans l'espace géographique**, Editions Armand Colin, Collection Cursus, Série Géographie, Paris, 2010, 192 pages

PUMAIN Denise, SAINT-JULIEN Thérèse, **Analyse spatiale-Les interactions**, 2ème édition, Editions Armand Colin, Collection Cursus, Série Géographie, Paris, 2010, 218 pages

REDOR Dominique, **Les économies de l'Europe de l'Est. Europe centrale, Europe orientale, Russie, depuis 1989**, Editions du Seuil, Collection Mémo Seuil, Paris, 1997, 95 pages

SIROËN Jean-Marc, **La régionalisation de l'économie mondiale**, Edition La Découverte, Collection Repères, Paris, 2000, 122 pages

CARLUER-LOSSOUARN Frédéric, DAUVERS Olivier, **La saga du commerce français**, Editions Dauvers, Rennes, 2004, 254 pages

TISSIER Yves, **Dictionnaire de l'Europe. Etats d'hier et d'aujourd'hui de 1789 à nos jours**, 2ème édition, Editions Vuibert, Paris, 2004, 703 pages

WACHTER Serge, BOURDIN Alain et colab., **Repenser le territoire. Un dictionnaire critique**, Editions DATAR /Editions de l'Aube, Collection Société et territoire, Série Prospective et territoire, sur les presses de HORIZON Groupe, 2000, Gémenos ou La Tour d'Aigues, 287 pages

WACHTER Serge, DAVEZIES Laurent, DURAN Patrice, **L'aménagement en 50 tendances**, DATAR/Editions de l'Aube, sur les presses de Horizon Group, Géménos ou La Tour-d'Aigues, 2002, 217 pages

DRSM Bucuresti- Directia Regionala de Statistica a Municipiului Bucuresti, **Anuar statistic Regiunea Bucuresti-Ilfov 2008**, 150 ani Statistica oficiala româneasca 1859-2009, Bucuresti, 2008, 219 pagini

DRSM Bucuresti- Directia Regionala de Statistica a Municipiului Bucuresti, **Bucuresti, Anuar statistic 2008**, 150 ani Statistica oficiala româneasca 1859-2009, Bucuresti, 2009, 153 pagini

DRSM Bucuresti- Directia Regionala de Statistica a Municipiului Bucuresti, **Bucuresti, Anuar statistic 2009**, 150 ani Statistica oficiala româneasca 1859-2009, Bucuresti, 2010, 162 pagini

MIRCESCU Daniel Paul, **Autorizarea executaraii lucrarilor de constructii. Norma metodologica de aplicare a Legii nr. 50 actualizata 2010. Calitatea in constructii. Urbanismul-Legea nr 350/2001. Practica judiciara**, Editura Morosan-Nicora, Bucuresti, 2010, 304 pagini

• *La ville*

Bucuresti. Capitala europeana de anvergura -studiu prospectiv si de strategie-, partea I, Cadru general si potential economico-social, CCIRB-Camera de Comert si Industrie a României si a Municipiului Bucuresti, Colectia Biblioteca Oamenilor de Afaceri, Bucuresti, iunie 2002, 300 pagini

Bucuresti. Capitala europeana de anvergura -studiu prospectiv si de strategie-, partea a II-a, Analiza-Diagnostic-Perspective, CCIRB-Camera de Comert si Industrie a României si a Municipiului Bucuresti, Bucuresti, aprilie 2003, 17 pagini

BAILLY Antoine S., **L'organisation urbaine. Théories et modèles**, Editions Centre de Recherche d'Urbanisme, 1975, Paris, pages 21-60, 105-111-145-155, 189-230, 272 pages

BAILLY Antoine S., GUESNIER B., PAELINCK J.H.P., SALLEZ A., **Comprendre et maîtriser l'espace ou la science régionale et l'aménagement du territoire**, 2ème édition revue et corrigée, Edition G.I.P. RECLUS, Montpellier, 1988, pages 75-80-103-120 103, 176 pages

BEAUJEU-GARNIER Jacqueline, CHABOT Georges, **Traité de géographie urbaine**, 3ème édition, Editions Armand Colin, Paris, 1963, pages 215-220-231, 493 pages

CHABOT Georges, **Les villes : aperçu de géographie humaine**, Edition A COLIN, Paris 1952, 224 pages

DUMOS Bruno et POLLET Gilles, **Administrer la ville en Europe (XIXe-XXe siècles)**, Editions L'Harmattan, Collection Logiques Politiques, 2003, Paris, 206 pages

FEZI Bogdan Andrei, **Bucarest et l'influence française entre modèle et archétype urbain, 1831-1921**, Editions L'Harmattan, 2005, Paris, 454 pages

FUJITA Masahisa, THISSE Jacques-François, **Economie des villes et de la localisation**, Traduit de l'anglais par Carl GAIGNÉ et Bertrand SCHMITT, Editions De Boeck Université, Economie, Société, Région, Collection du service des études et de la statistique du Ministère de la Région wallonne, 2003, Bruxelles, 559 pages

GUGLIELMO Raymond, **Les grandes métropoles du monde et leur crise**, Editions Armand Colin, Collection U, Série Géographie, Paris, 1996, pages 77-81-96, 246-248-252, 270 pages

IOSA Ioana, **Bucarest. L'emblème d'une nation**, Editions PUR-Presses Universitaires de Rennes, Collection Art & Société, Rennes, 2011, 264 pages

LEAHU Gheorghe, **Lipscanii. Centrul istoric al Bucurestilor**, Editura Arta Grafica, Bucuresti, 1993, 106 pagini

TICANA Nicoleta, **L'extension périurbaine de Bucarest depuis 1989**, thèse de doctorat soutenue à Angers en 2013, à l'Université de Nantes Angers Le Mans, Ecole doctorale Droit Economie Gestion Environnement, Sociétés et Territoires, Laboratoire ESO-Angers (UMR 6590), 431 pages

MERLIN Pierre**, Les villes nouvelles. Urbanisme régional et aménagement**, 1ère édition, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Collection Villes à venir, Paris, 1972, 311 pages

MERLIN Pierre, **L'aménagement de la région parisienne et les villes nouvelles**, Editions La Documentation française, Collection Notes et Études Documentaires, Paris, 1982, 212 pages

MERLIN Pierre, **Les villes nouvelles en France**, 2ème édition corrigée 1997, Collection Que Sais-Je ?, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Paris, 1991, 127 pages

MERLIN Pierre, **La croissance urbaine**, Editions PUF-Presses Universitaires de France, Paris, 1994, 128 pages

NAE Mirela Mariana, **Bucuresti-Dezvoltare urbana si calitatea vietii**, EU-Editura Universitara, Bucuresti, 2009, 376 pages

PUMAIN Denise, **La dynamique des villes**, Editions Economica, Paris, 1982, pages 7-14, 37-40, 187-191-192, 231 pages

PUMAIN Denise, **Métropoles en mouvement. Une comparaison internationale**, Coordonnée par : Françoise DUREAU, Véronique DUPONT, Eva LELIÈVRE, Jean-Pierre LÉVY, Thierry LULLE, Anthropos, Diffusion Economica, Institut de Recherche pour le Développement, Diffusion IRD, Editions Economica, Collection Villes, Paris, 2000, pages 81-91, 117-120, 2001-2010, 247-256, 656 pages

SCHOONBRODT René, MARECHAL Luc, **La ville, même petite**, Editions Castells Labor, Collection Quartier Libre, Bruxelles, 2000, 96 pages

STANCIULESCU Gabriela Cecilia, **Modelarea factorilor de influenta a dezvoltarii urbane durabile**, Editura ASE-Academia de Studii Economice din Bucuresti, Colectia Mercur, Bucresti, 2008, 209 pagini

STANCIULESCU Gabriela, MINCU Rodica, PADUREAN Mihaela, **Strategia dezvoltarii zonelor metropolitane si amenajarea turistica**, Editura ASE-Academia de Studii Economice din Bucuresti, Colectia Mercur, Bucresti, 2009, 193 pagini

VELTZ Pierre, **Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel**, 1ère édition, Editions Quadrige/ PUF-Presses Universitaires de France, Collection Essais Débats, Paris, 1996, pages 80-120, 134-157, 288 pages

ANNEXES

Annexe nr. 1 : La préparation de l'interview avec monsieur Blaise DURAND-RÉVILLE

INTERVIEW AVEC MONSIEUR BLAISE DURAND-RÉVILLE
SUR L'IMPLANTATION REUSSIE DE CARREFOUR EN ROUMANIE
Préparation de l'interview[113]

1) **Pourquoi monsieur Durand-Réville avez-vous choisi la Roumanie ?**

2) **Comment a été pour vous cette approche du pays ? Le premier voyage en Roumanie ? Comment avez-vous trouvé la Roumanie en 1994 ? Quelles ont été les caractéristiques du pays ?**

3) **Quelles sont les raisons qui ont déterminé votre choix pour ce pays** ? Comment avez-vous convaincu vos dirigeants pour qu'ils acceptent d'investir en Roumanie ? A l'époque, quels étaient les atouts du pays ?

4) **Comment avez-vous trouvé ce pays ? Après les études faites sur ce pays, ce dernier a-t-il correspondu à vos attentes? Quelles ont été les difficultés prévues et imprévues ? L'héritage administratif centralisé du système communiste a été un frein ?**

5) **Lors de cette implantation datant de 1994, comment êtes-vous intervenu en Roumanie ? Qu'avez-vous fait, une fois arrivé à Bucarest ?**

6) **Est-ce que cela a été un choix difficile** ? Les dossiers ne donnaient pas de bons résultats, ne garantissaient pas une réussite à 100 % : faible pouvoir d'achat, l'équipement des foyers, l'infrastructure et le taux de l'urbanisation sont faibles. La Roumanie était une « **jeune démocratie** » à peine issue d'un régime de dictature, avec des mouvements sociaux (Mineriades), un chômage important. **Le rapport à la propriété** n'était pas garanti dans un pays qui sortait d'un régime totalitaire

[113] Pendant l'entretien, seulement les questions en rouge ont été posées

et super centralisé. En 1994, comment avez-vous trouvé ce pays dont l'activité commerciale était limitée aux marchés agro alimentaires et aux grands magasins, suivis par les commerces de proximité ? Après l'ouverture du marché, la Roumanie devient **un pays récepteur** de la grande distribution, mais reste un pays qui n'a pas pu connaître la révolution économique. En tant que groupe pionnier, Carrefour détient un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

7) **Parmi les prises de contact en Roumanie, est-ce qu'il y en a une en particulier pour laquelle vous gardez un bon souvenir ?**

8) **Selon vous, quels risques présentait le pays ?** Des risques encore élevés en 1994, avec les problèmes de la propriété du terrain, l'impossibilité d'accéder à des terrains, **les lourdeurs administratives**, les risques politiques. S'ajoutent des **risques environnementaux : tremblements de terre** qui expliquent le choix de l'horizontale pour les magasins car les prix des terrains sont bon marché.

9) **Avez-vous fait le choix de la franchise pour investir dans ce pays en raison d'un risque politique trop important pour un investissement direct ?**
Carrefour n'a pas voulu s'engager financièrement car les études de marché préalables étaient négatives. Fiabilité statistique ! Pays susceptible d'accueillir des distributeurs étrangers. Quant à la stratégie d'entrée en Roumanie, il s'agit d' « **une entrée unitaire** » (Marc BENOUN, 2012 : 60) avec le premier hypermarché « test » **introduit par le franchisé Hyparlo**.

10) **Lors de ma visite, en 2009, au siège social de Carrefour à Bucarest, j'ai remarqué la présence des diplômes d'Hyparlo exposés à l'accueil. Tenez-vous à rendre grâce à cet « ancêtre » ?** Le groupe Carrefour a eu une entrée via la franchise sur ce marché étranger roumain. L'exportation de la franchise **dans cette zone géographique déterminée contractuellement** permet **de déléguer sans investir** et nécessite la création d'une entreprise locale (Hiproma), d'un bureau de représentation.

Ça c'est au niveau de l'intérêt pour le pays,
MAINTENANT POUR CE QUI EST DE L'IMPLANTATION elle-même :

11) **Pourquoi commencer cette implantation à Bucarest? Avez-vous privilégié une approche locale en passant par la capitale ?** Echelle locale ou régionale.

12) **Avez-vous envisagé une approche régionale par la Transylvanie : région qui avait encouragé les investissements étrangers** ?

13) **Maintenant pour ce qui est de l'implantation elle-même, dans votre livre** *(Commerce et Distribution. Les chemins de la mondialisation)* **il y a une citation qu'on peut appliquer à la Roumanie :**

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne.
La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi »
Albert Einstein

14) **Comment se présentait le 1er hypermarché Carrefour à Militari ? Quel souvenir gardez-vous lors de l'ouverture du 1er Carrefour au nord-ouest de la capitale ?**
Comment avez-vous vécu cette première ouverture ? Les études documentaires initiales ne donnaient pas une bonne image de la Roumanie. Pour cela il **fallait vérifier sur place l'exactitude et la fiabilité des informations recueillies**. **Et pourtant le premier hypermarché ouvert à Bucarest en 2001 a été un succès, les recettes ont déterminé les dirigeants à investir dans ce pays.** Le groupe était attendu car les Roumains rêvaient de ces produits occidentaux dont ils avaient été privés par le régime communiste, et il ne

fallait pas manquer ce rendez-vous. **Est-ce que cela arrive souvent dans d'autres pays, d'être attendu ?** Le degré de nouveauté du format ou de l'enseigne : **Carrefour,** avec son format étranger, du tout sous le même toit, aux prix réduits, **apporte donc aux yeux des habitants, une réponse concrète aux attentes du consommateur local**. Le concept connaît un succès grâce à la soif de consommation des Roumains, qui avaient été affamés, grâce à la demande et la croissance roumaines, car les Roumains dépensent 60 % de leurs revenus pour l'alimentation.

15) **Le premier hypermarché ouvert à Bucarest en 2001 a été un succès. Vous étiez attendu. Est-ce qu'il vous arrive souvent d'être attendu dans d'autres pays?**

16) **2001, l'année d'ouverture du 1er magasin a été « le bon moment » pour entrer en Roumanie ?** Il ne faut pas ouvrir très tôt quand la clientèle n'est pas encore prête à accueillir le concept de l'hypermarché, et pas trop tard afin de ne pas perdre la place de leader, si importante sur un marché, avant que d'autres concurrents ne s'installent. La distribution moderne fait son apparition car il existait déjà la chaîne locale de proximité, *La Fourmi*, reprise ensuite par Louis Delhaize groupe. **Que veut dire être « le pionnier », le premier venu ? 1er arrivé, 1er reconnu.** Pensez-vous que les 10 ans de postcommunisme, avec un commerce tenu par des petits commerçants individuels, les marchés agroalimentaires hérités de l'armature communiste étaient suffisants pour préparer les Roumains à la grande distribution ?

17) **D'après vous, l'entrée dans ce pays a été facile? L'implantation de Carrefour en Roumanie a-t-elle nécessité un lourd travail ? On remarque qu'entre 1994, date marquée dans la fiche pays de votre livre, et 2001, il a fallu sept ans pour ouvrir le 1er Carrefour à Bucarest[114].** Cela a constitué une longue implantation dans un pays étranger ? Dans la fiche pays, Metro a été « suivi en 1994 par Promodès (hypermarchés Continent, puis renommés Carrefour) épaulé par son *master franchisé* les Ets Arlaud » (M Benoun, B. Durand-Réville, 2012 : 114).
Entre 1994-2001 : 7 ans pour ouvrir le 1er Carrefour ! Cette évolution on la voit dans le nom de l'enseigne, Carrefour étant la seule marque connue en Roumanie.

18) **En 2007, la perspective de l'intégration dans l'Union Européenne a fait de la Roumanie un pays plus intéressant, où il était urgent d'investir ? L'intégration dans l'UE a constitué un signal fort, un coup de force pour les investisseurs ?** L'intégration est suivie par un boom des implantations en 2008, juste avant la crise économique mondiale de 2009 période pendant laquelle les investissements étrangers reculent et le pouvoir d'achat des Roumains baisse. **A la veille de l'intégration européenne, en 2006,** Carrefour détient l'intégralité des actions de son franchisé en Roumanie (Hyparlo). Par la suite, Carrefour Roumanie devient une filiale roumaine. Le groupe Carrefour **permet l'ouverture en propre d'un réseau de magasins, il est chargé de développer un réseau de points de vente** pour une couverture optimale du pays car **la société mère a déjà pris la décision d'investir et souhaite se développer**.

19) **Après le succès du 1er hypermarché, la Roumanie se distingue par le deuxième point de vente, Carrefour Orhidea, au sujet duquel l'ancien directeur général François Olivier affirme qu'il « *réalise le plus grand chiffre d'affaires d'Europe (hors France) [et c'est] le 3ème Carrrefour au monde en ce qui concerne le trafic de clientèle par***

[114] Cette évolution, on la voit dans le nom de l'enseigne, Carrefour étant la seule marque connue en Roumanie (sans Promodès ni le nom de l'hypermarché Continent)

***jour* »[115]. Comment expliquez-vous la réussite de cet hypermarché Carrefour Orhidea, ouvert en 2003. Quel est son charme ? Pourquoi attire-t-il autant ?** Peut-on le considérer un exemple d'implantation (de par sa localisation-taille) adaptée aux capacités d'accueil de la ville, par sa taille plus humaine qui correspond à celle d'un « **hypermarché standard** » ?

20) **Carrefour, avec son format de l'hypermarché, apporte-t-il une réponse concrète aux attentes du consommateur local, aux yeux des habitants ?** Carrefour a su imposer aux Roumains le modèle de l'hypermarché et le consommateur roumain a été au rendez-vous, et Carrefour est aujourd'hui le distributeur préféré des Roumains !

21) **D'après vous, comment le consommateur roumain a-t-il évolué ? Et comment la consommation a-t-elle évolué en Roumanie?** **Carrefour,** avec son format du tout sous le même toit, aux prix réduits, **apporte aux yeux des habitants, une réponse concrète aux attentes du consommateur local**. Après l'euphorie initiale et les expériences d'une partie de la population, on assiste à la mise en cause du rapport qualité/prix et une réorientation pour les produits locaux, pour plus de qualité, et surtout plus de produits locaux. **Afin de répondre à cette attente de la part des consommateurs comment Carrefour peut prendre en compte les besoins spécifiques des consommateurs : produits frais et locaux ?**

22) **Pouvez-vous caractériser brièvement le consommateur roumain ?** Comment expliquez-vous la soif de consommation des Roumains, la demande roumaine, très concentrée à Bucarest. C'est un consommateur qui met l'accent sur les produits de marque.

23) Maintenant si l'on doit comparer **la consommation** en Roumanie avec d'autres pays et **les consommateurs roumains avec ceux des autres pays**, qu'avez-vous remarqué? Ya-t-il des ressemblances avec les autres pays ou des différences ?

24) **Après une présence de 12 ans du groupe Carrefour, comment la consommation a évolué en Roumanie ?** Le groupe a réussi à faire confiance. La **confiance** que les consommateurs lui accordent **entraîne une forte activité et attractivité pour le nouveau concept et le groupe doit savoir maintenir l'intérêt suscité.** Selon l'ancien dirigeant du groupe Carrefour, Jacques BEAUCHET, « si la confiance et la croissance sont des conditions nécessaires au succès, elles ne sont pas suffisantes » (Jacques BEAUCHET, 2010).

25) **Comment pensez-vous pouvoir maintenir cet intérêt des Roumains ? Que pensez-vous du slogan Carrefour en Romanie, « Pour une meilleure vie » ?**

26) **D'après vous, à ce niveau de développement du marché roumain, les perspectives sont-elles limitées ?** La classe moyenne sort appauvrie suite aux réformes économiques et elle est sensible au **facteur prix.** Il y a une sensibilité aux marques nationales, une fidélité aux petits commerçants auprès de qui elle s'est approvisionnée pendant une décennie, avec un décalage de prix insuffisant. Il y a eu une réaction rapide de la part des commerçants de proximité qui ont su se moderniser et de la part des distributeurs locaux qui ont baissé leurs prix.

Toute à l'heure vous avez dressé un panorama de la clientèle roumaine,

---

[115] La presse en ligne du journal Wall Street : http://www.wall-street.ro/articol/Companii/13136/Piata-de-hipermarketuri-se-aglomereaza-Carrefour-ajunge-la-cota-sase.html

Mais qu'en est-il de la CONCURRENCE ?

27)Mais qu'en est-il de la concurrence et des concurrents présents sur le marché ? Ont-ils les mêmes stratégies que vous ? Aujourd'hui, la concurrence dans le domaine du commerce et de la distribution est forte et elle ne fait que s'intensifier. Il y a quelques années, en position dominante de leader du marché, le groupe Metro est descendu, en 2012, à la troisième place et il s'est laissé distancer par la montée en puissance du groupe Carrefour et Kauflad, le leader en 2013.

28)Quelles sont les réticences ? Comment affronter les autres ? Quelles sont les possibilités de développement actuelles ? Pensez-vous que le géomarketing peut apporter une aide supplémentaire à la prise de décision ? Pour créer de la valeur, il faut être proche du client. **Pour affiner la connaissance des clients, il faut apporter des réponses à leurs attentes.**

29)Voyez-vous des perspectives dans le commerce de proximité via le partenariat, la franchise (Angst), la co-entreprise, le **master franchise?** Les responsables de la filiale peuvent également être chargés de recruter des franchisés dans le pays d'accueil**,** le franchiseur choisit une entreprise locale, Angst (*le master franchisé*), par la reprise d'une entreprise disposant déjà d'un réseau de magasins franchisés. Le principal avantage de cette option est qu'elle **ne nécessite pas d'investissement et permet le développement dans le commerce de proximité**, ni des coûts de formation du personnel franchisé, ni le métier du franchiseur !

L'AVENIR de la Distribution en Roumanie…

30)Alors maintenant, comment voyez-vous l'avenir de la distribution en Roumanie ?

31)Actuellement, en 2014, quels sont, selon vous, les risques encourus par le pays ? Après une présence de 20 ans sur le marché roumain, voyez-vous les choses de la même manière ? Si l'on regarde le contexte politique dans la région (Crimée), **quel sera l'impact sur la distribution ? Le risque politique est-il aussi important ?**

32)Selon vous, le contexte économique actuel, avec la baisse du pouvoir d'achat des Roumains, mais surtout avec le contexte politique actuel en l'Europe de l'Est et dans le bassin de la Mer Noire, aura-t-il des conséquences pour la distribution en Roumanie qui a repris son souffle ? Sera-t-il un nouveau coup d'arrêt, un nouveau frein ? Quels seront les impacts sur la distribution et l'investissement dans ce pays ? Après le boom des implantations de l'année 2008, la crise économique de 2009 a semblé arrêter la venue des nouveaux acteurs, on avait pensé que le boom des implantations s'était arrêté. Mais en réalité, cette période d'arrêt des implantations, a repris de plus belle. De nouveaux acteurs sont arrivés, notamment le discounter **Lidl** en **2011**.

33)A cette étape du développement commercial en Roumanie, appliqueriez-vous le titre de votre livre « Commerce & Distribution » sur le marché en Roumanie et plus particulièrement à Bucarest ? On peut s'interroger à cette étape du développement commercial sur la survie de l'activité commerciale à Bucarest, **au bout de 25 ans d'évolution** et développement commercial, face au **partage du marché de 50 % - 50% entre le petit commerce indépendant et la distribution moderne**. On constate une lutte intense avec les acteurs restant parmi les petits commerçants qui se sont lancés dans une lutte contre la grande distribution, en copiant leurs stratégies (libre-service, horaires élargis, réaménagement des produits en rayons) pour ne pas disparaître.

34)D'après vous, le commerce en Roumanie a-t-il toujours du bon temps devant lui ? Dans les conseils donnés dans la fiche pays on peut lire: « Le marché n'est pas encore très développé […] **Cela reste toutefois un réservoir de potentiel au gré du développement du pays qui a durement subi la crise économique de 2009 »** (M Benoun, B. Durand-Réville, 2012 : 114).

35)Après cette aventure, cette découverte de la Roumanie, qu'est-ce que vous retenez de ce pays, qu'avez-vous appris de ce pays ? Y a-t-il une expérience à retenir ?

Monsieur Durand-Réville, je tiens à vous remercier.

Annexe nr. 2 : Le questionnaire réalisé en septembre 2011 à Bucarest

Bonjour,

J'effectue une enquête sur le terrain à Bucarest, c'est pourquoi je vous prie de bien vouloir accepter de répondre à une dizaine de questions concernant le changement d'attitude des consommateurs depuis l'installation de la grande distribution à Bucarest.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration !

1. Fréquentez-vous à part égale le petit commerce de quartier et les magasins de la grande distribution ?

□ Oui
□ Non

2. Considérez-vous que le nombre des hypermarchés et supermarchés est suffisant pour couvrir le territoire de la capitale ?

□ Oui, l'offre de la grande distribution est suffisante pour répondre aux besoins de tous les clients
□ Non, il manque encore des points de vente
□ L'offre est plus que nécessaire, elle dépasse le nécessaire

3. Quels sont vos 3 premiers critères de choix d'un lieu d'achat (hypermarchés, supermarchés) ?

Critère :	Très content	Content	Peu content	Pas du tout content
La gamme de prix				
La gamme des produits offerts				
La qualité des produits offerts				
Les facilités de transport				
Le conseil				
La proximité avec le lieu de domicile				

4. Vous affect-elle la fermeture des boutiques appartenant au petit commerce traditionnel ?

□ Oui
□ Non
□ Peut-être

5. En faisant vos courses dans les magasins traditionnels, diriez-vous que vous êtes très content, content, peu content ou pas du tout content de ces lieux d'achats en fonction des critères suivants?

Critère :	Très content	Content	Peu content	Pas du tout content
Prix				
Présentation des produits et du magasin				
Temps d'attente à la caisse				
Horaires d'ouverture				
Offre de produits				
Facilités de payement				
Attitude et disponibilité du personnel				

6. Considérez-vous l'introduction du libre-service comme un critère important dans le choix des magasins traditionnels ?
□ Oui, c'est un critère important, car plus de produits
□ Non, ce n'est pas un critère important

7. **Quels sont les produits que vous achetez le plus souvent dans le commerce de proximité (le commerce traditionnel) ?**
…….. …

8. Les magasins traditionnels sont-ils devenus des points de vente de dernière minute ?
□ Non, ils ont encore une place importante dans les achats d'un ménage
□ Oui, ils sont devenus des points de vente de dernière minute
□ Peut-être

9. Considérez-vous nécessaire le maintien de marchés de quartier pour s'approvisionner en fruits et légumes ?
□ Oui, pourquoi ?
□ Non, pourquoi ?

10. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?
□ De 18 à 25 ans, □ de 26 à 35 ans, □ de 36 à 45 ans, □ de 46 à 55 ans, □ +de 55 ans

Annexe nr. 3 : L'atlas des cartes

Comme nous l'avons indiqué brièvement dans l'introduction et la méthodologie, ces cartes représentent une réalisation personnelle.

En effet, ayant une formation en géomarketing, dans le cadre de mon doctorat je me suis proposé d'appliquer mes connaissances en géomarketing. J'ai appliqué les méthodes suivantes : l'analyse spatiale, la gestion de bases de données, la cartographie, le Système d'Information Géographique (SIG).

Ainsi, nous avons utilisé un fond de carte sur Bucarest qu'il a été difficile d'obtenir. Je me suis adressée auprès de la faculté de géographie de l'Université de Bucarest qui avait au préalable réalisé la cartographie numérique. Cette carte se présente sous la forme d'une image, c'est pourquoi on a pu l'insérer dans le programme de cartographie MapInfo. Toutefois, elle n'était pas géo-référenciée, c'est la raison pour laquelle on avait besoin de calculer les coordonnées géographiques d'une dizaine de points. A l'aide d'un plan sur Bucarest, à l'échelle 1 : 50 000, nous avons relevé dix points sur ce plan. Ensuite, nous avons calculé les coordonnées géographiques exactes de ces points qu'on a ensuite identifiés sur la carte, en les introduisant dans le programme de cartographie. Nous avons géo-référencié la carte de Bucarest.

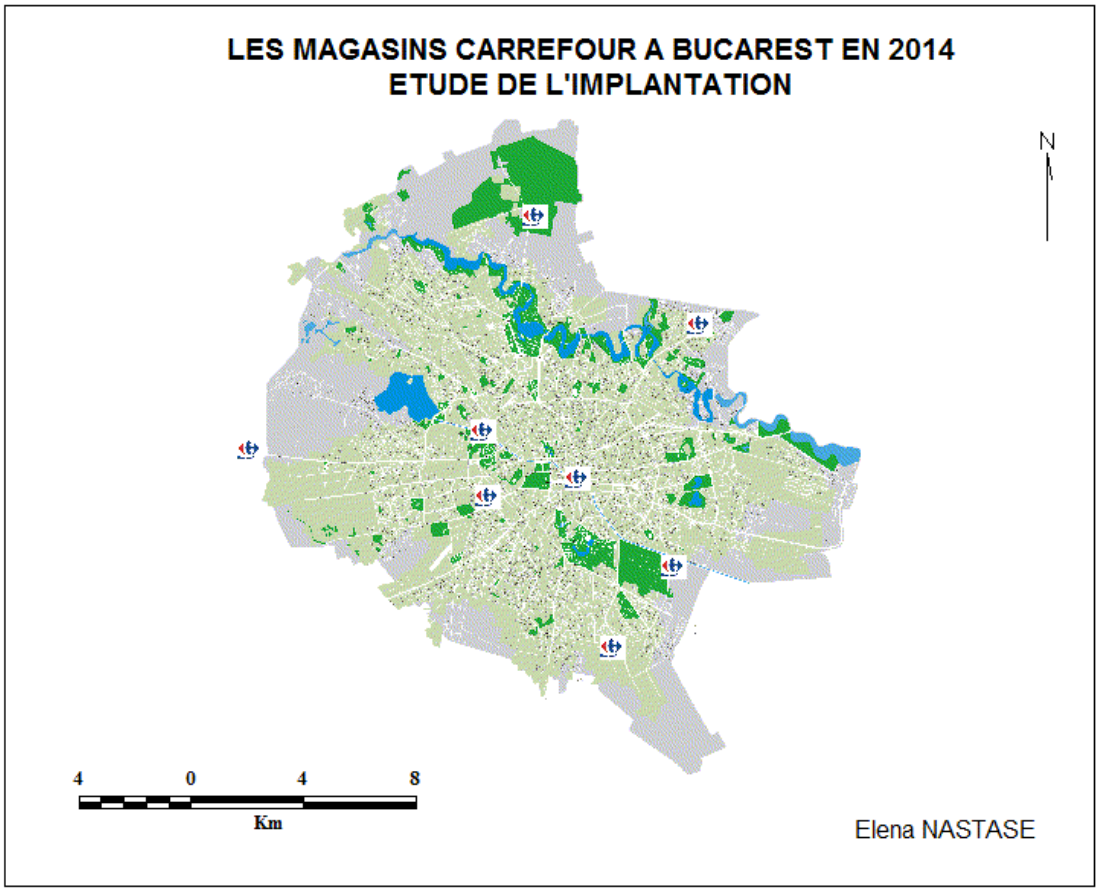
Au-delà du fond de carte, les études de géomarketing nécessitent la création d'une base de données. Faute d'études officielles portant sur les acteurs de la grande distribution et leurs points de vente, nous avons décidé de constituer notre propre base de données Excel, qu'on a ensuite importée dans le programme de cartographie MapInfo.

A l'aide d'un GPS, nous avons fait le choix de relever nous-mêmes les coordonnées géographiques de chaque point de vente de la grande distribution sur le terrain, à Bucarest. Toutefois, comme le nombre des points de vente a augmenté, nous avons actualisé le nombre des points de vente sur la carte en identifiant leur localisation précise sur les sites internet des enseignes et en calculant les coordonnées géographiques sur le plan de Bucarest à l'échelle 1 : 50 000. Ces nouvelles coordonnées ont complété la base de données initiale.

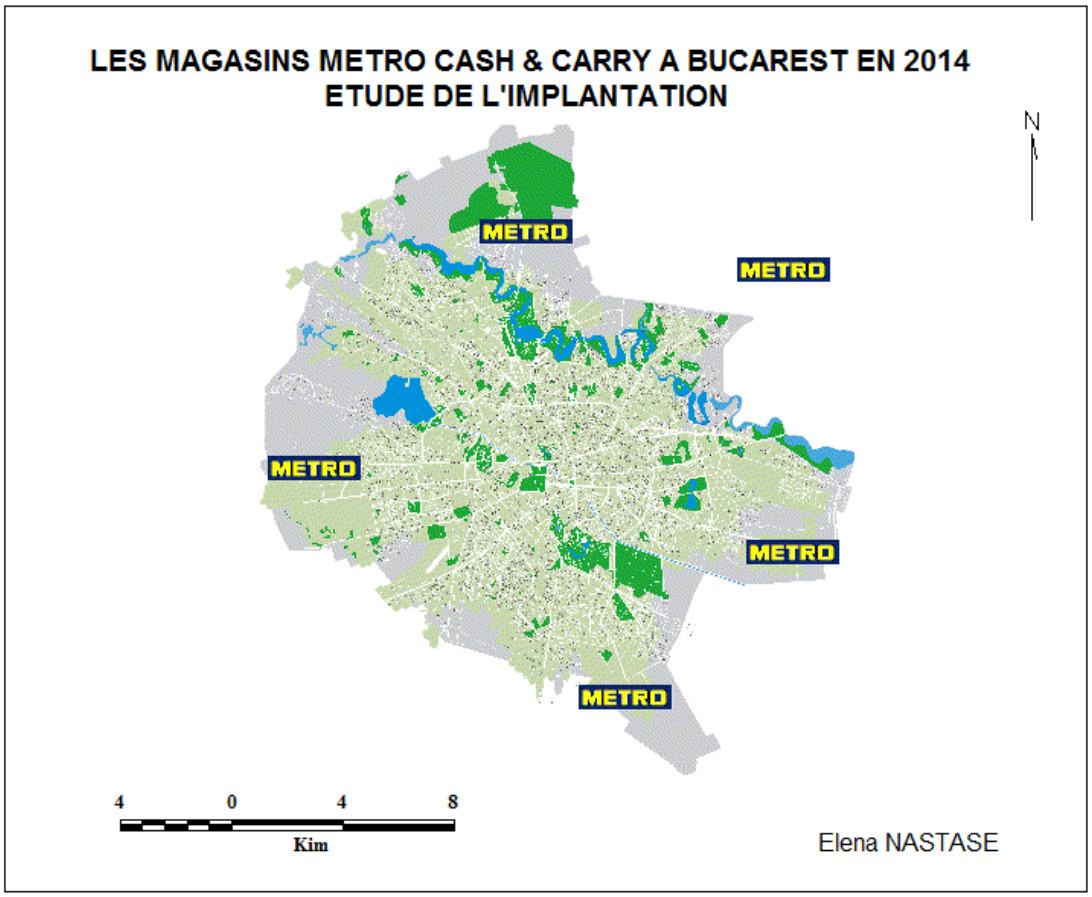
Il en résulte que ces cartes sont totalement personnelles et ne sont empruntées à aucun ouvrage. Il s'agit d'un bien personnel issu d'aucun autre document, avec une géolocalisation des points de vente que j'ai réalisée personnellement.

En revanche, pour ces cartes où les magasins sont géolocalisés très précisément dans le territoire, j'ai utilisé les logos commerciaux des enseignes qui masquent l'endroit précis du point de vente. Ainsi, pour avoir un meilleur aperçu, je me suis permis (sans autorisation) d'utiliser les logos en vogue des différentes firmes. En effet, insérer une image ou un logo sur une carte dans le programme de cartographie constituait à la base un problème. J'ai dû effectuer des recherches afin d'apprendre cette technique. Initialement, à la place des logos des enseignes, j'ai utilisé des points mais les différents éléments présents sur la carte, comme les espaces verts, les rivières, la voirie, ne permettent pas une bonne visibilité de ces points, ce qui a justifié le choix final du logo.

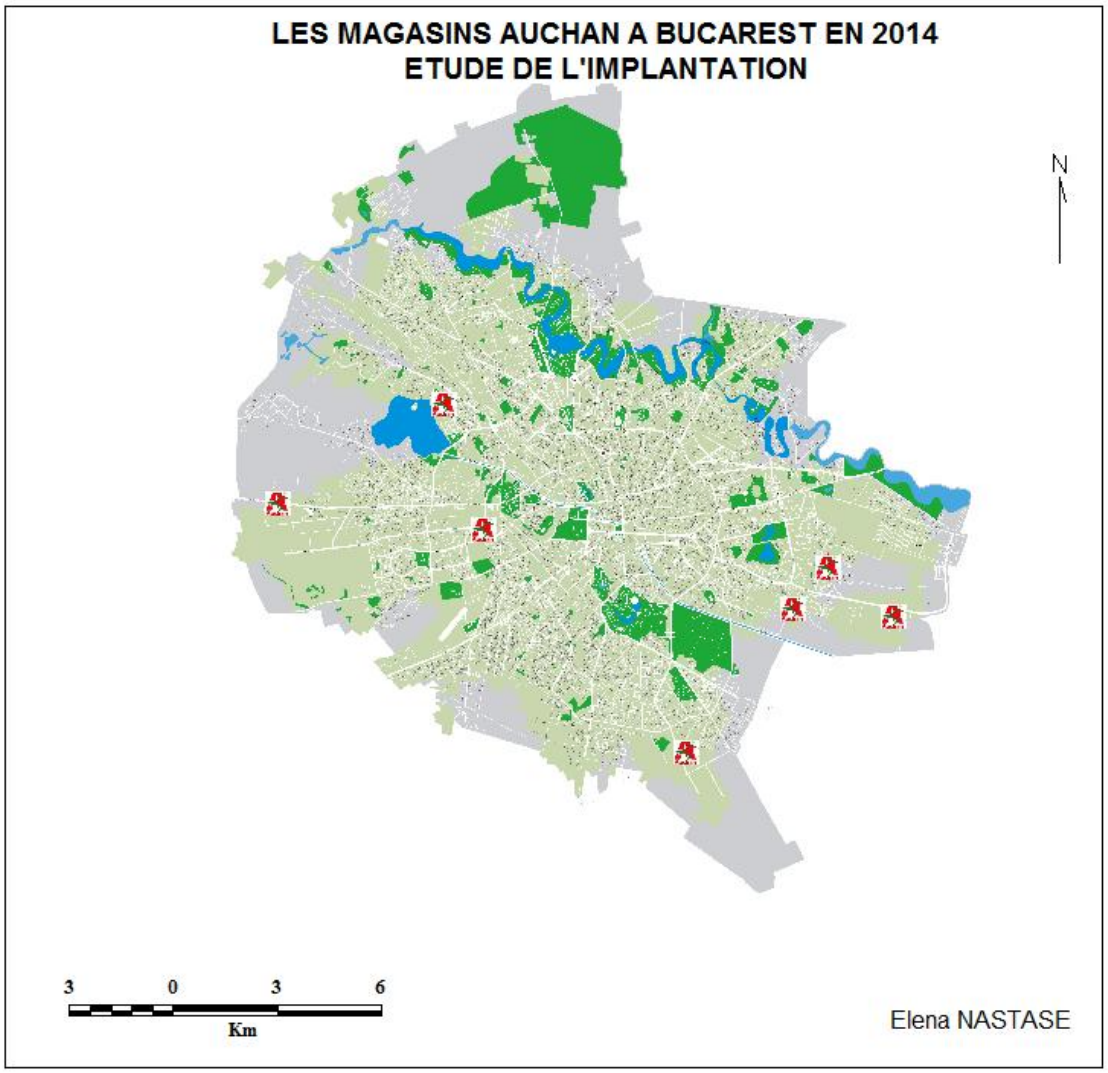
Annexe nr. 3.1 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Carrefour à Bucarest en 2014



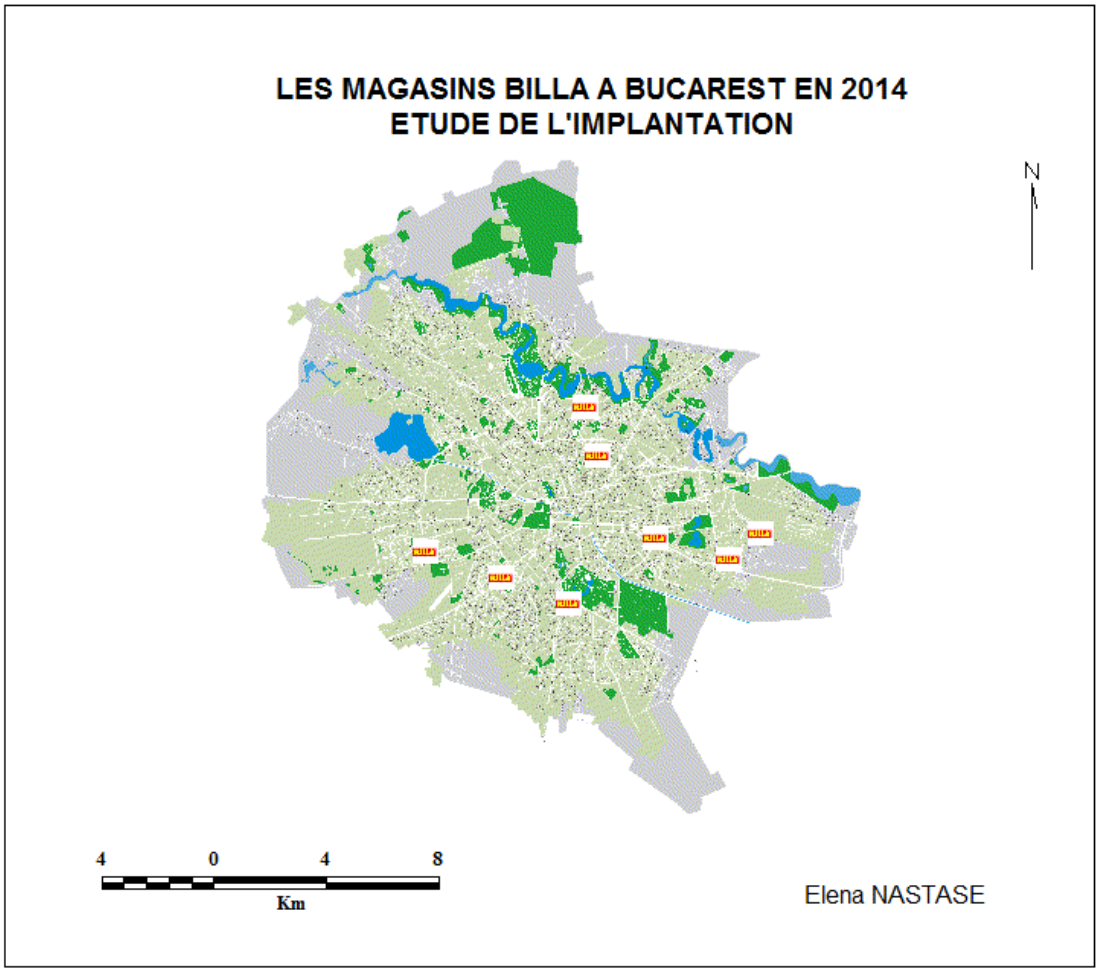
Annexe nr. 3.2 : L'étude de l'implantation des magasins Metro Cash&Carry à Bucarest en 2014



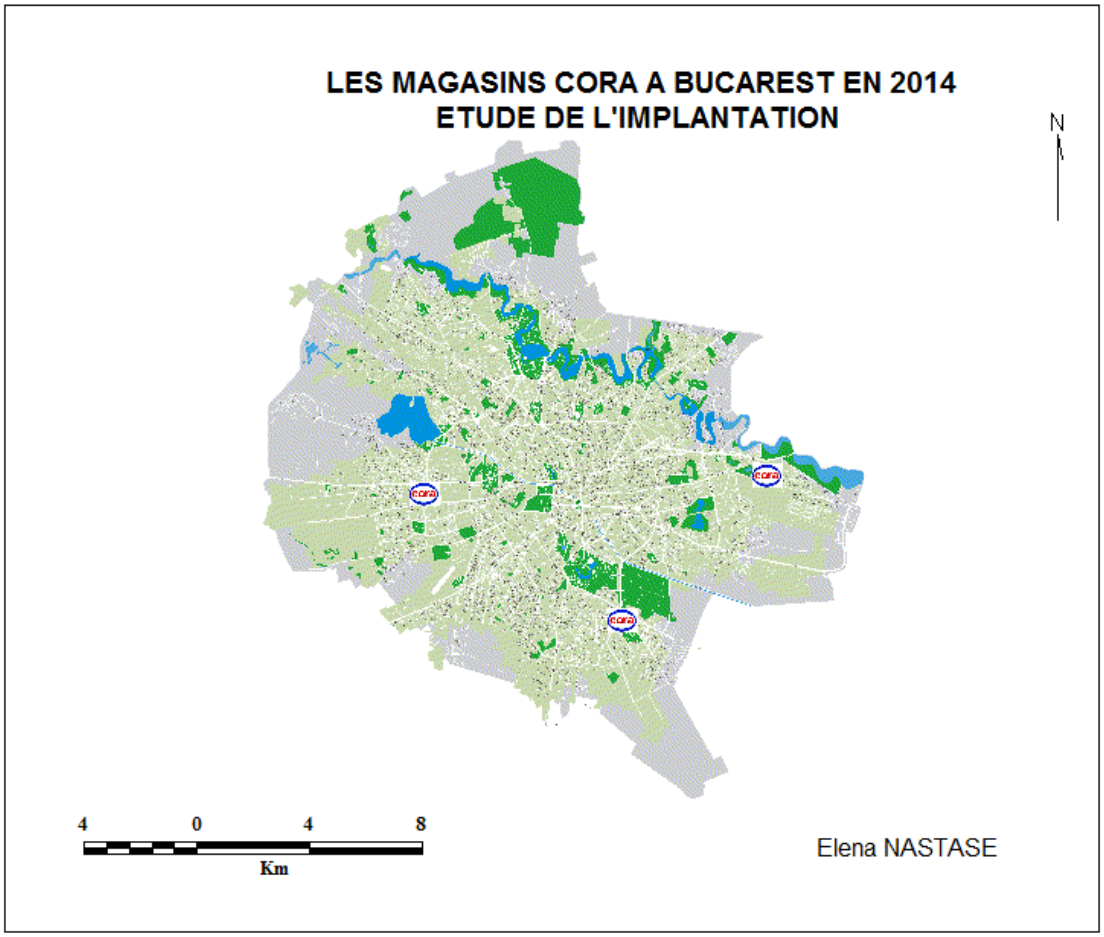
Annexe nr. 3.3 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Auchan à Bucarest en 2014



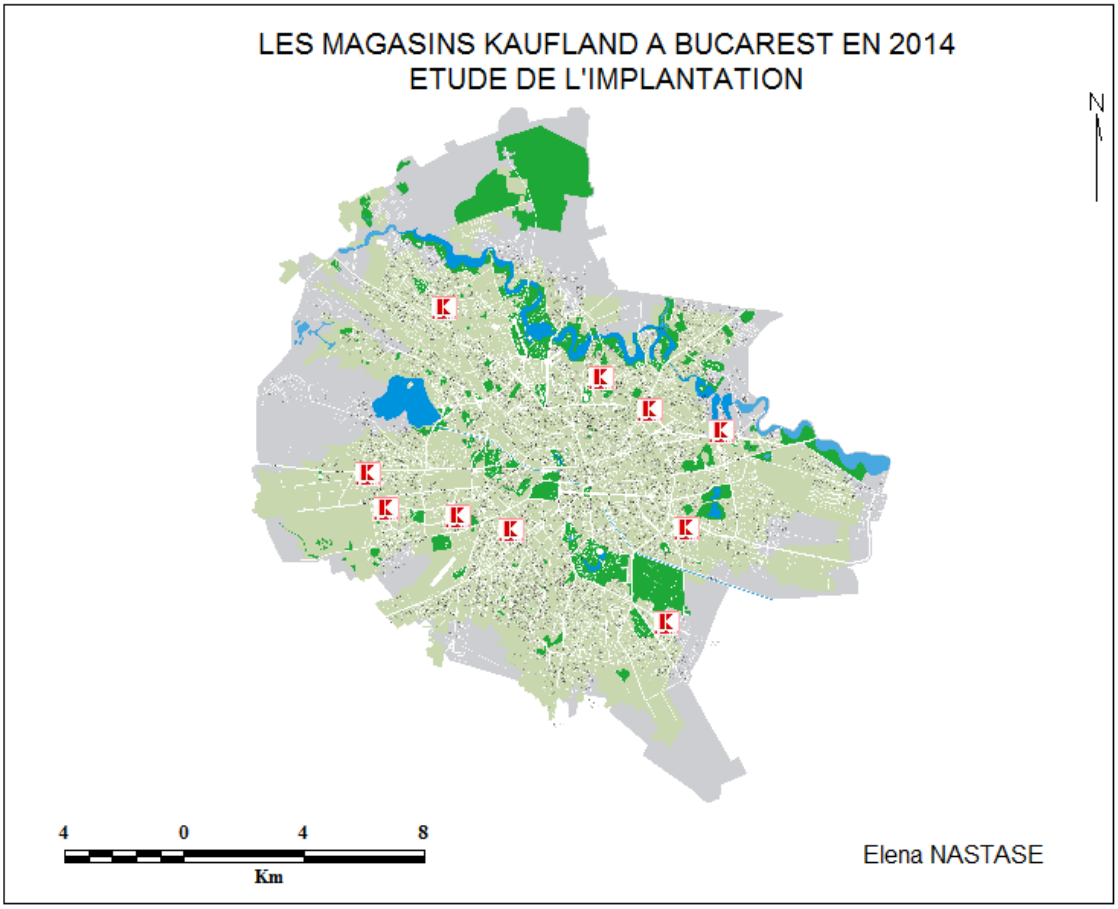
Annexe nr. 3.4 : L’étude de l’implantation des supermarchés Billa à Bucarest en 2014



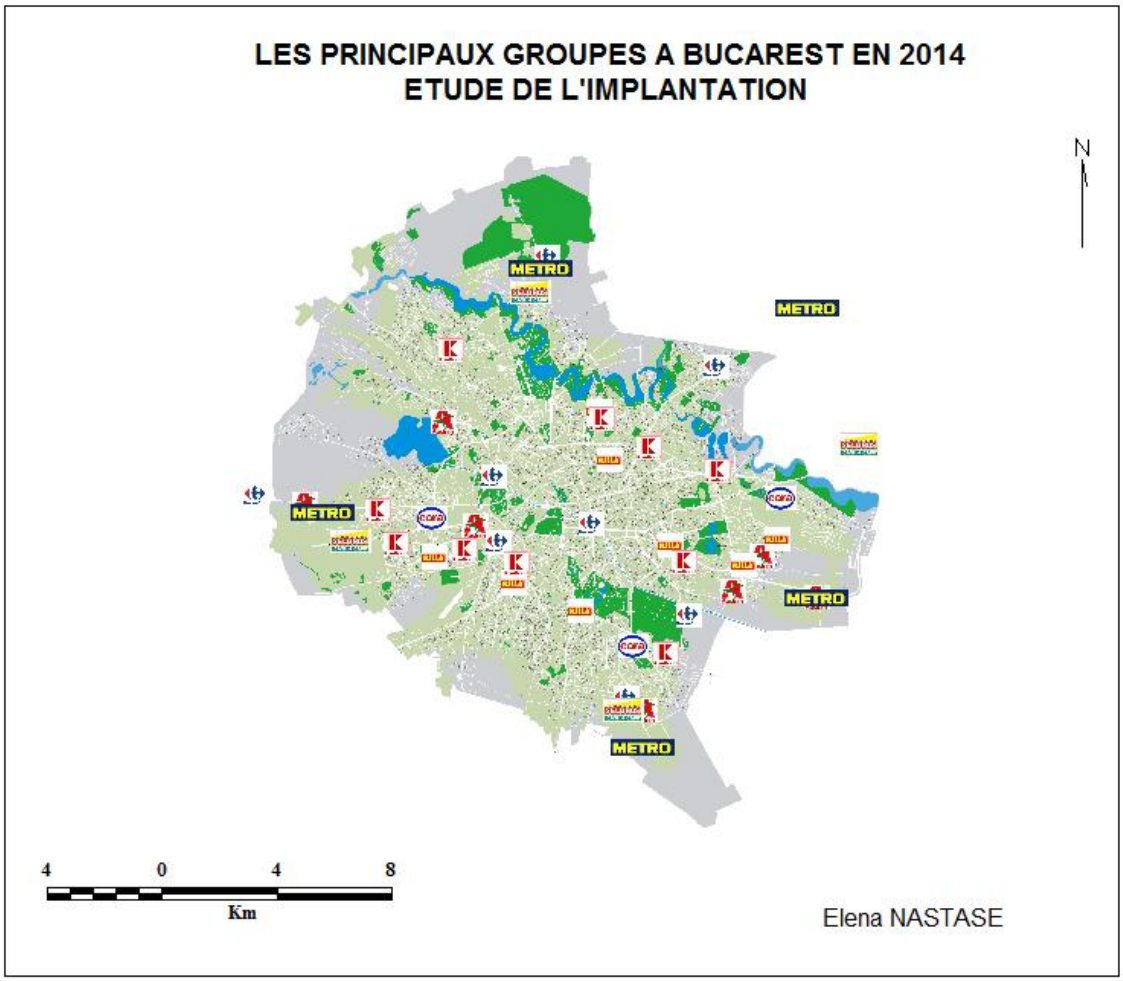
Annexe nr. 3.5 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Cora à Bucarest en 2014



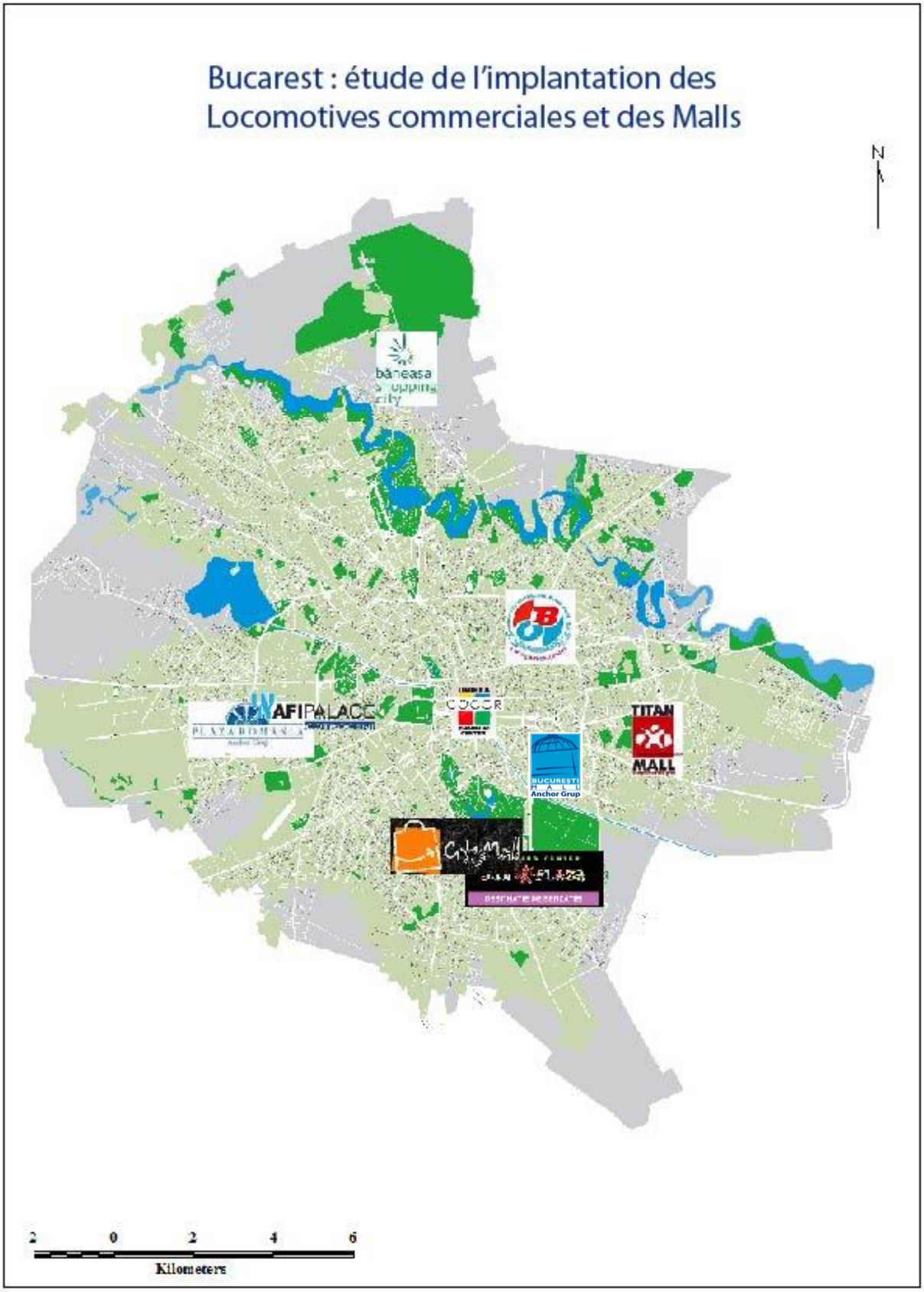
Annexe nr. 3.6 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Kaufland à Bucarest en 2014



Annexe nr. 3.7 : L'étude de l'implantation des points de vente des principaux groupes implantés à Bucarest en 2014

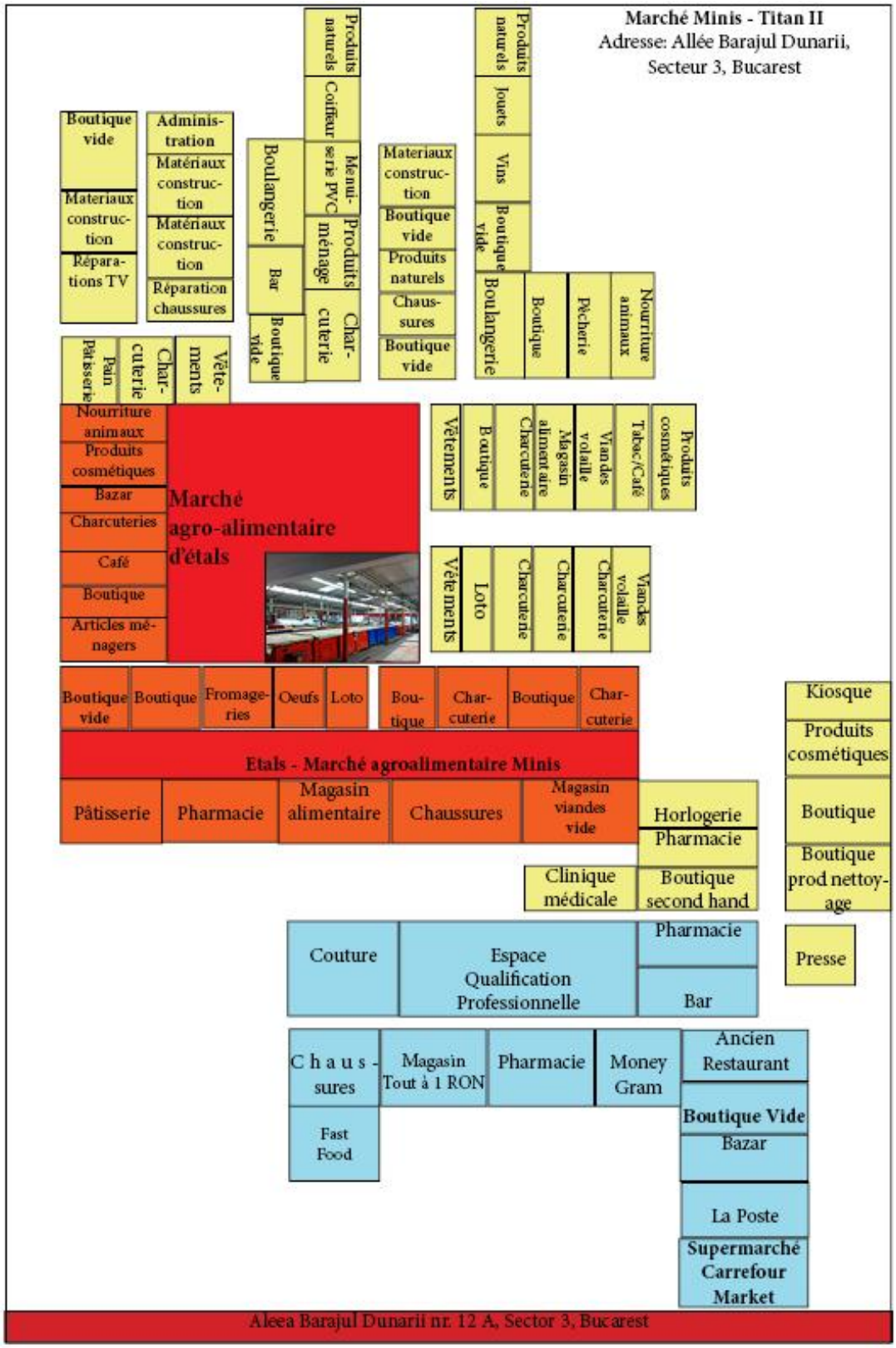


Annexe nr. 3.8 : L'étude de l'implantation des grands magasins et des centres commerciaux de type mall à Bucarest en 2014

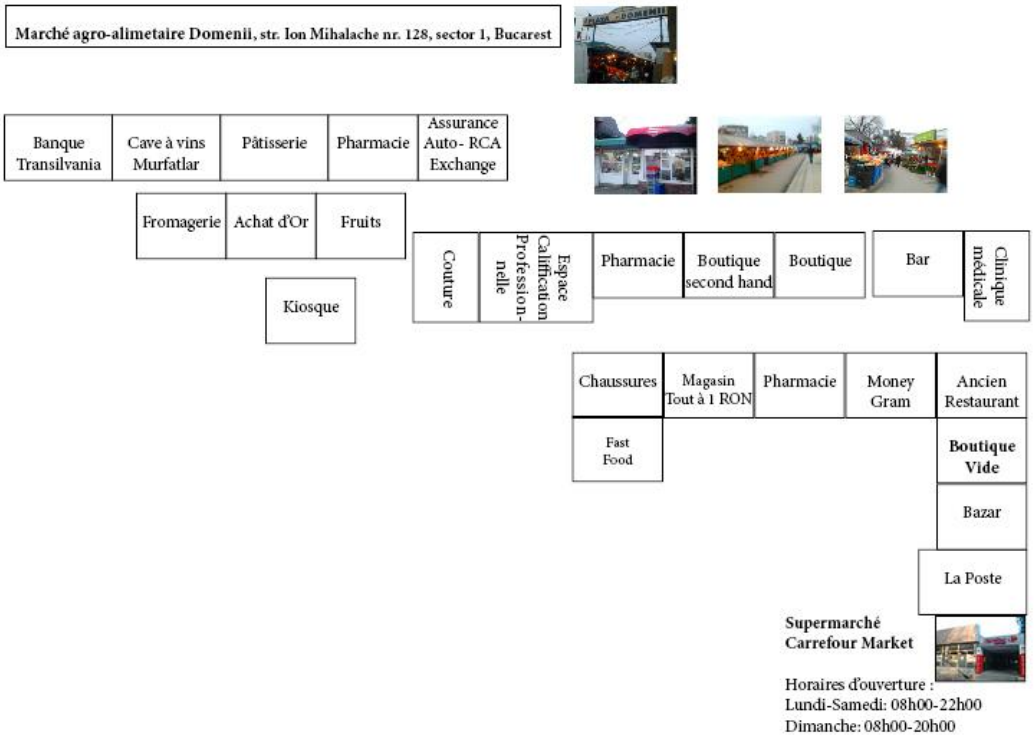


Annexe nr. 4 : Les maquettes des marchés agro-alimentaires

4.1. La maquette du marché agro-alimentaire Minis-Titan II, secteur 3

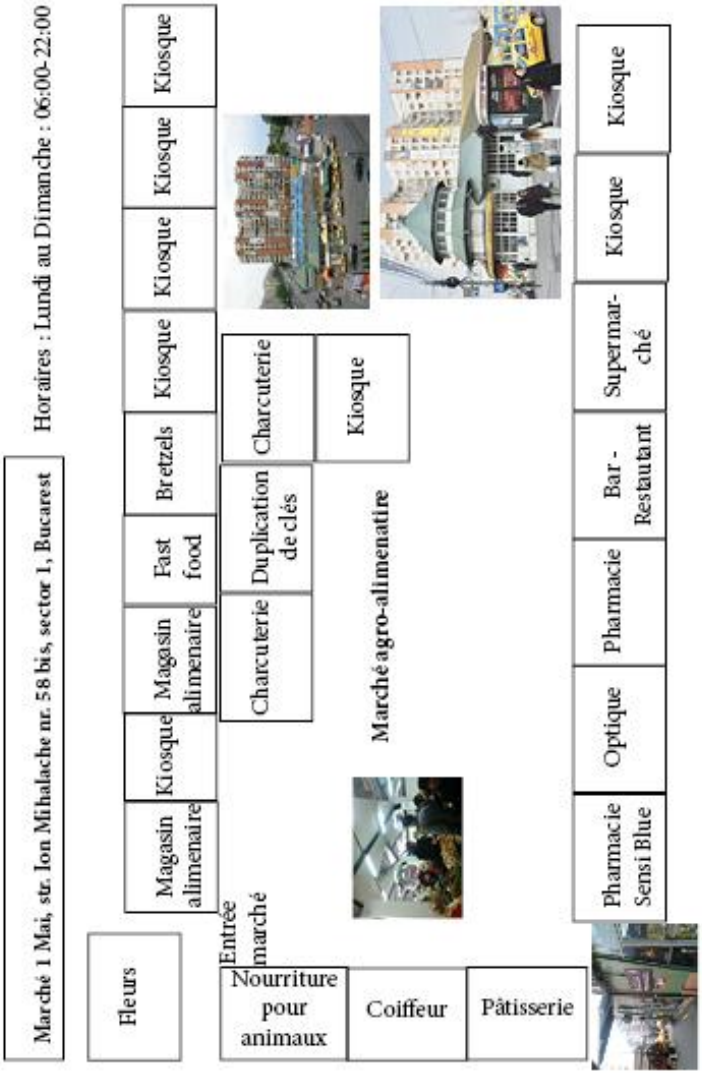


4.2. La maquette du marché agro-alimentaire Domenii, secteur 1



4.3. La maquette du marché agro-alimentaire Matei Ambrozie, secteur 3

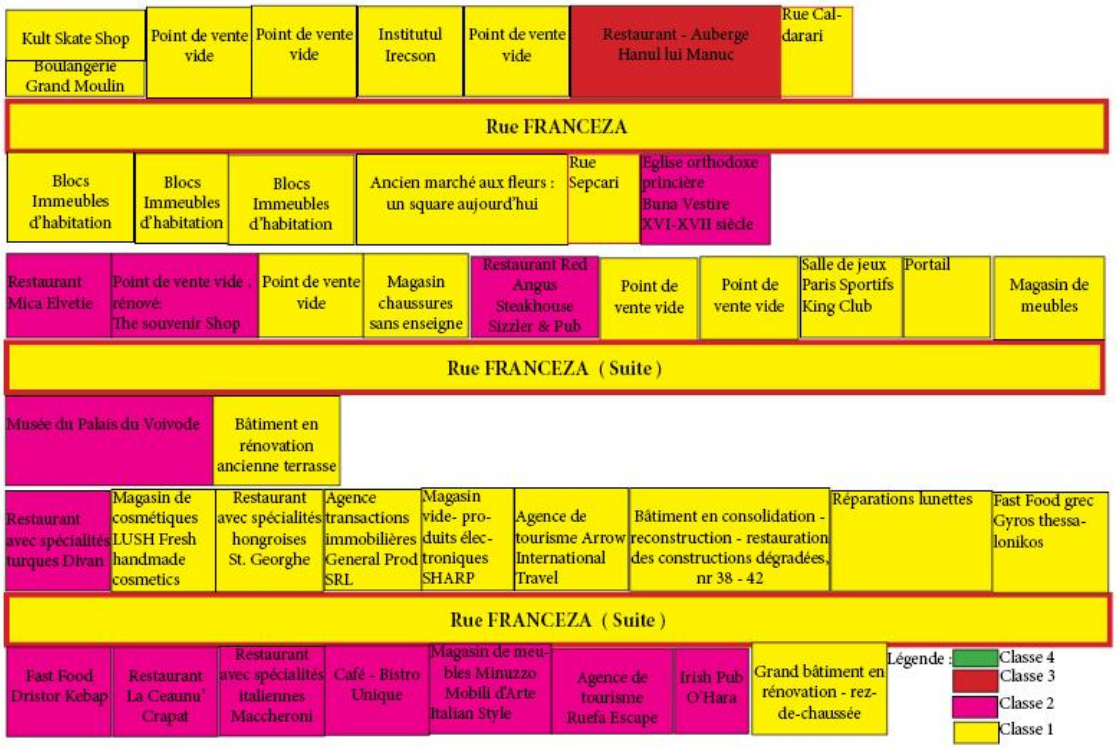
4.4. La maquette du marché agro-alimentaire 1er Mai, secteur 1

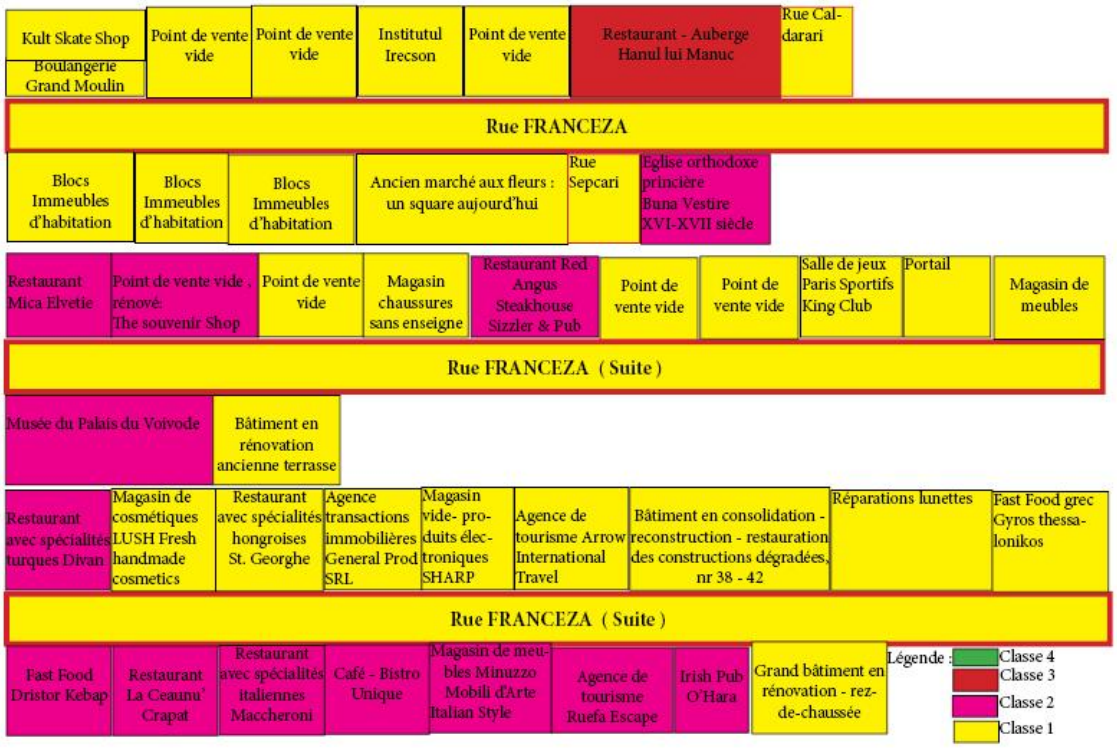


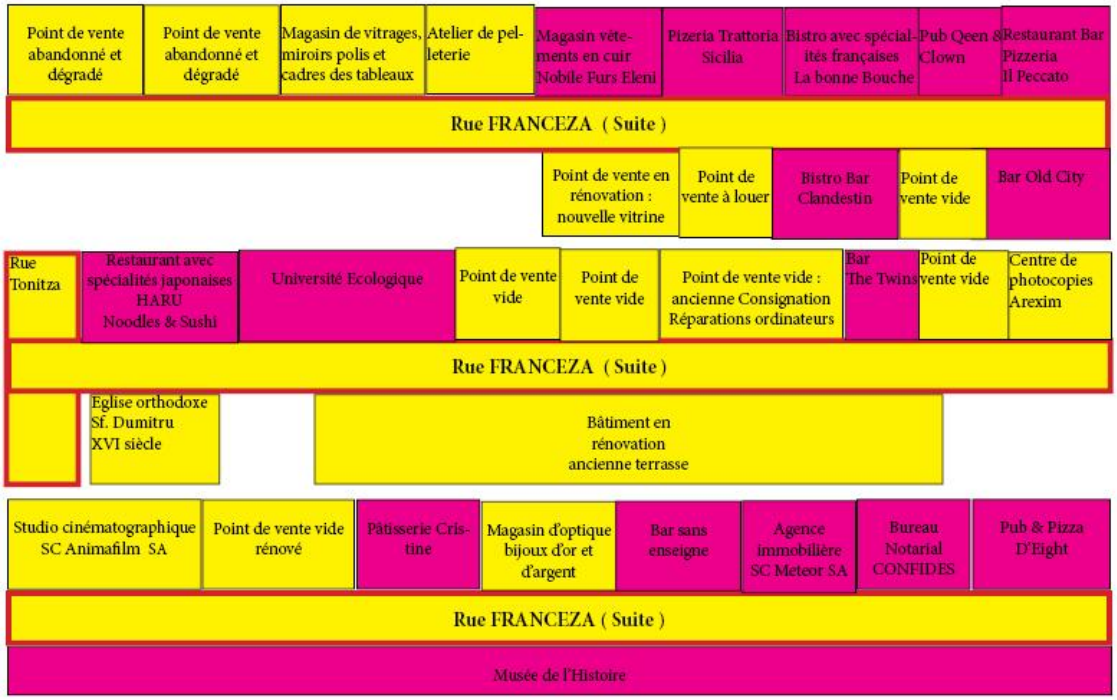
4.5. La maquette du marché agro-alimentaire Berceni-Oltenitei (Sudului), secteur 4

5. Les maquettes des rues du centre historique de Bucarest

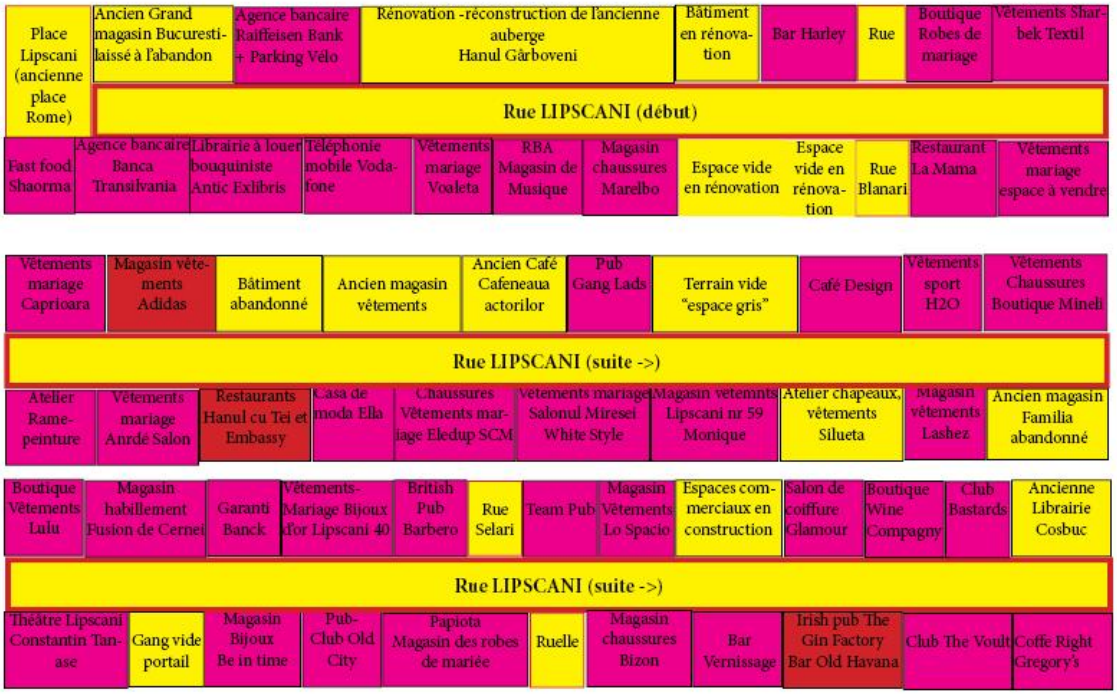
5.1 Les trois maquettes de la rue Franceza

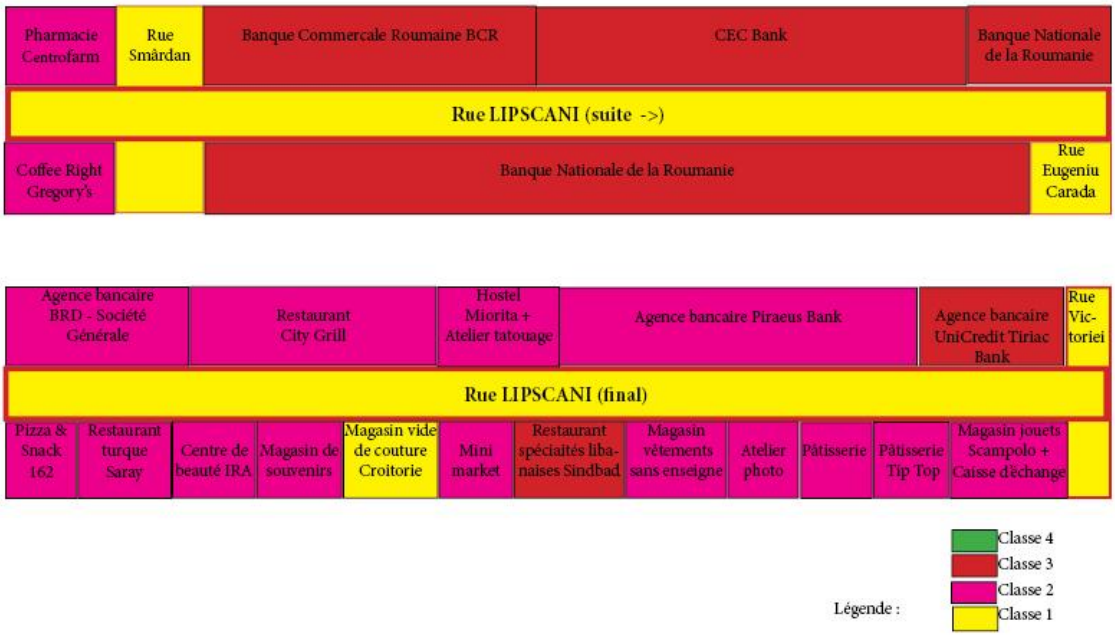



Kult Skate Shop
Boulangerie Grand Moulin
Point de vente vide
Point de vente vide
Institutul Irecson
Point de vente vide
Restaurant - Auberge Hanul lui Manuc
Rue Caldarari
Rue FRANCEZA
Blocs Immeubles d'habitation
Blocs Immeubles d'habitation
Blocs Immeubles d'habitation
Ancien marché aux fleurs : un square aujourd'hui
Rue Sepcari
Eglise orthodoxe princière Buna Vestire XVI-XVII siècle
Restaurant Mica Elvetie
Point de vente vide , rénové: The souvenir Shop
Point de vente vide
Magasin chaussures sans enseigne
Restaurant Red Angus Steakhouse Sizzler & Pub
Point de vente vide
Point de vente vide
Salle de jeux Paris Sportifs King Club
Portail
Magasin de meubles
Rue FRANCEZA (Suite)
Musée du Palais du Voivode
Bâtiment en rénovation ancienne terrasse
Restaurant avec spécialités turques Divan
Magasin de cosmétiques LUSH Fresh handmade cosmetics
Restaurant avec spécialités hongroises St. Georghe
Agence transactions immobilières General Prod SRL
Magasin vide- produits électroniques SHARP
Agence de tourisme Arrow International Travel
Bâtiment en consolidation - reconstruction - restauration des constructions dégradées, nr 38 - 42
Réparations lunettes
Fast Food grec Gyros thessalonikos
Rue FRANCEZA (Suite)
Fast Food Dristor Kebap
Restaurant La Ceaunu' Crapat
Restaurant avec spécialités italiennes Maccheroni
Café - Bistro Unique
Magasin de meubles Minuzzo Mobili d'Arte Italian Style
Agence de tourisme Ruefa Escape
Irish Pub O'Hara
Grand bâtiment en rénovation - rez-de-chaussée
Légende :
Classe 4
Classe 3
Classe 2
Classe 1

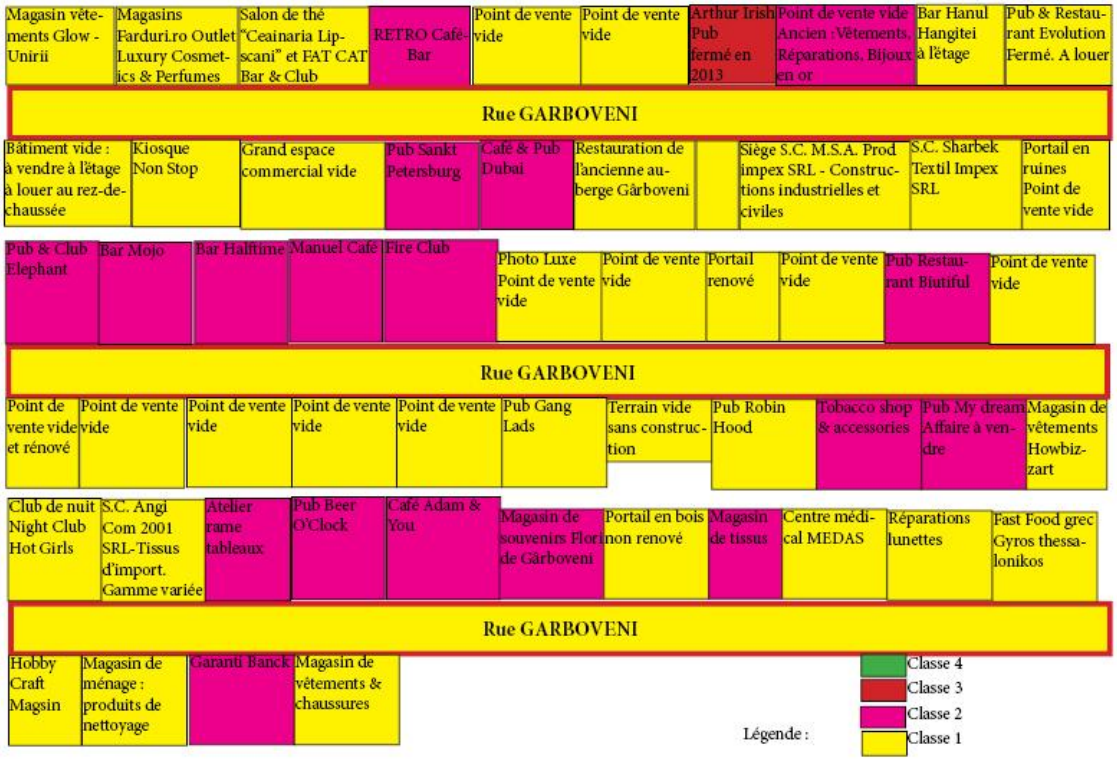

Point de vente abandonné et dégradé
Point de vente abandonné et dégradé
Magasin de vitrages, miroirs polis et cadres des tableaux
Atelier de pelleterie
Magasin vêtements en cuir Nobile Furs Eleni
Pizzeria Trattoria Sicilia
Bistro avec spécialités françaises La bonne Bouche
Pub Qeen & Clown
Restaurant Bar Pizzeria Il Peccato
Rue FRANCEZA (Suite)
Point de vente en rénovation : nouvelle vitrine
Point de vente à louer
Bistro Bar Clandestin
Point de vente vide
Bar Old City
Rue Tonitza
Restaurant avec spécialités japonaises HARU Noodles & Sushi
Université Ecologique
Point de vente vide
Point de vente vide
Point de vente vide : ancienne Consignation Réparations ordinateurs
Bar The Twins
Point de vente vide
Centre de photocopies Arexim
Rue FRANCEZA (Suite)
Eglise orthodoxe Sf. Dumitru XVI siècle
Bâtiment en rénovation ancienne terrasse
Studio cinématographique SC Animafilm SA
Point de vente vide rénové
Pâtisserie Cristine
Magasin d'optique bijoux d'or et d'argent
Bar sans enseigne
Agence immobilière SC Meteor SA
Bureau Notarial CONFIDES
Pub & Pizza D'Eight
Rue FRANCEZA (Suite)
Musée de l'Histoire

5.2 Les deux maquettes de la rue Lipscani





5.3 La maquette de la rue Gârboveni



5.4 La maquette de la rue Halelor

5.5 La maquette de la rue Covaci

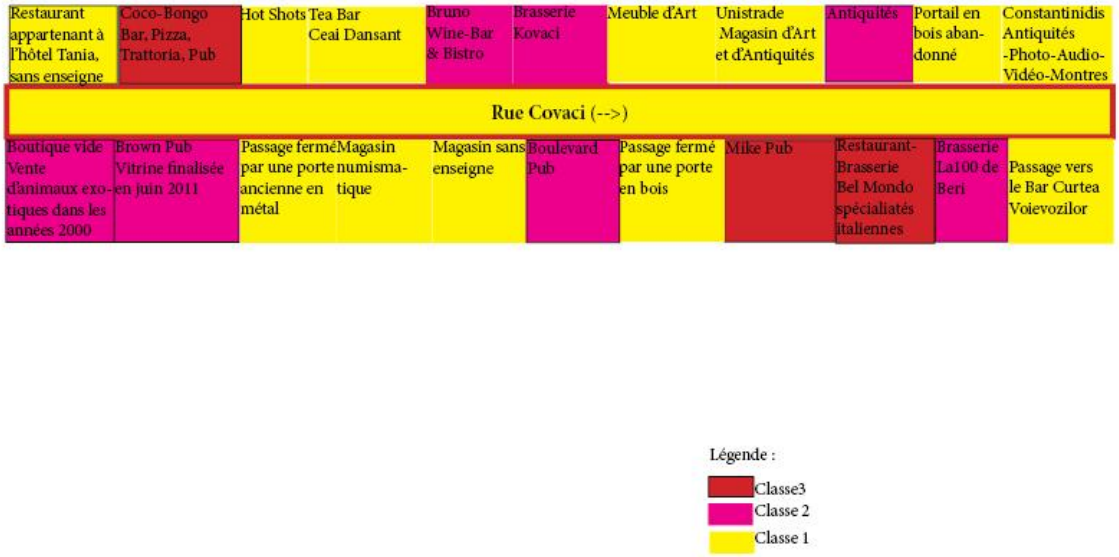


Table des images

Image nr. 1 : Le Cirque de la faim, un complexe agro-alimentaire, vestige du système communiste 99
Image nr. 2 : La Promenada Mall Bucarest 107
Image nr. 3 : Le kiosque installé sur le trottoir à Bucarest 141
Images nr. 4 et 5: Le premier hypermarché Carrefour à Bucarest en 2001 222
Images nr. 6 et 7 : Le marché agro-alimentaire Domenii, secteur 1 385
Images nr. 8 et 9 : Le marché agro-alimentaire 1er Mai, secteur 1 387
Images nr. 10 et 11 : Le marché agro-alimentaire Sudului, secteur 4 389
Images nr. 12, 13 et 14 : Le nouveau marché agro-alimentaire Progresul 391
Images nr. 15 et 16 : Les Halles Centrales Obor 393
Images nr. 17 et 18 : Le marché Obor « Piata Obor Market & Complex Comercial » 394
Images nr. 19 et 20 : Le restaurant Hanul lui Manuc 446
Image nr. 21 : Le grand magasin Victoria au carrefour des rues Lipscani et Calea Victoriei 447
Images nr. 22 et 23 : La rue Selari pendant les années 2001 et 2012 452
Images nr. 24 et 25 : A gauche, le grand magasin Cocor; à droite, le grand magasin Unirea 461
Images nr. 26 et 27 : Le restaurant Carul cu Bere 465
Image nr. 28 : La boutique de vêtements dans la rue Smârdan 468
Images nr. 29 et 30 : Le détail rue Franceza 473
Images nr. 31 et 32 : La rue Lipscani, commerces révolus datant des années 1970 485
Images nr. 33 et 34 : Une boutique dans la rue Lipscani 487
Images nr. 35 et 36: Les nouveaux commerces : habillement, bars et terrasses datant des années 2010 488
Image nr. 37 : Un aperçu de la rue Sepcari à partir du boulevard I.C. BRATIANU 494
Images nr. 38 et 39 : Des commerces alimentaires dans la rue Sepcari à l'intersection du boulevard I.C. BRATIANU 497
Images nr. 40 et 41 : La Rue Sepcari, gros plan sur un magasin d'alimentation générale.... 498
Images nr. 42 et 43 : Un atelier de chapeaux de la rue Sepcari 499
Images nr. 44 et 45 : Une boutique de bijoux fantaisie de la rue Sepcari : l'enseigne T&B Podoabe 500
Images nr. 46 et 47 : Un commerce de la place « Marché aux fleurs » 503
Images nr. 48 et 49 : Des commerces orientés vers les loisirs au numéro 22 de la rue Sepcari 504
Image nr. 50 : Une vue de la rue Smârdan en direction de la rue Doamnei 506
Images nr. 51 et 52 : Des aperçus de la rue Smârdan : 508
Aspect général de la rue Smârdan ; Restaurant « Les Bourgeois » situé au coin de la rue.... 508
Images nr. 53 et 54 : Le passage Macca-Villacrosse 522

Table des tableaux

Tableau nr. 1 : Les lois et réglementations pour les investissements étrangers en Roumanie . 68
Tableau nr. 2 : Les lois et réglementations régissant le commerce 78
Tableau nr. 3 : Les principaux centres commerciaux bucarestois en 2013 96
Tableau nr. 4 : Le segment des hypermarchés : principales sociétés 119
Tableau nr. 5 : Les principales sociétés présentes sur le segment des supermarchés entre 2008 et 2013 122
Tableau nr. 6 : Les principales sociétés présentes sur le segment du discount en 2008 132
Tableau nr. 7: Le développement urbain de la région bucarestoise 158
Tableau nr. 8: La comparaison entre un hypermarché « standard » et l'hypermarché Carrefour Orhideea 229
Tableau nr. 9: La structure du Centre Commercial Orhideea 230
Tableau nr. 10 : La nouvelle gamme de marques de distributeur Metro 268
Tableau nr. 11 : Les avantages du commerce Cash&Carry 272
Tableau nr. 12 : Le commerce traditionnel et les principaux produits commercialisés 375
Tableau nr. 13 : L'exemple des marchés agro-alimentaires à Bucarest 382
Tableau nr. 14 : Les principaux centres commerciaux bucarestois en 2013 406
Tableau nr. 15 : La structure du centre commercial Sun Plaza en 2010 427
Tableau nr. 16 : La rue Franceza - Répartition des commerces selon l'indice de modernisme 476
Tableau nr. 17 : La rue Lipscani –Structure du commerce par catégories 480
Tableau nr. 18 : La rue Lipscani –Répartition des commerces par indice de modernisme.... 489
Tableau nr. 19 : La Rue Sepcari. Structure du commerce : répartition par catégories..... 495
Tableau nr. 20: La rue Sepcari-Répartition des commerces en fonction de l'indice de modernisme 502
Tableau nr 21 : La rue Smârdan-Stucture du commerce : répartition par catégories..... 510
Tableau nr. 22 : La rue Bacani-Structure du commerce : répartition par catégories 513
Tableau nr. 23 : La rue Bacani- Répartition des commerces : indice de modernisme..... 514
Tableau nr. 24 : La rue Blanari-Structure du commerce : répartition par catégories..... 515
Tableau nr. 25 : La rue Doamnei. Structure du commerce : répartition par catégories 518
Tableau nr. 26 : La rue Doamnei-Répartition des commerces selon l'indice de modernisme 521

Table des graphiques

Graphique nr. 1 : La taille des secteurs administratifs à Bucarest 40
Graphique nr. 2 : L'évolution de la population-Département Ilfov 54
Graphique nr. 3 : L'évolution démographique de Bucarest entre 1948 et 2011 55
Grapique nr. 4 : La répartition du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire par format 82
Graphique nr. 5 : La répartition des points de vente de la distribution moderne par format ... 83
Graphique nr. 6 : Le poids de Bucarest dans le développement du commerce moderne..... 84
Graphique nr. 7 : La répartition du chiffre d'affaires de la distribution à Bucarest en 2004 ... 85
Graphique nr. 8 : La répartition du chiffre d'affaires de la distribution à Bucarest en 2007 ... 86
Graphique nr. 9 : L'évolution du commerce moderne en Roumanie 87
Graphique nr. 10 : L'évolution du commerce traditionnel et moderne en Roumanie..... 91
Graphique nr. 11 : Le nombre des hypermarchés par enseigne en mai 2008 116
Graphique nr. 12 : Le nombre des hypermarchés par enseigne en 2013 117
Graphique nr. 13 : Le nombre de supermarchés par enseigne en mai 2008 123
Graphique nr. 14 : Le nombre de supermarchés par enseigne en mai 2013 123
Graphique nr. 15: La répartition du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire à Bucarest en 2007 127
Graphique nr. 16 : L'évolution du nombre de magasins discount en Roumanie 128
Graphique nr. 17 : Le nombre de magasins discount par enseigne en mai 2008 129
Graphique nr. 18 : L'évolution de la population dans la couronne urbaine..... 162
(en milliers d'habitants) 162
Graphique nr. 19 : La population rurale de la première couronne en 2011 164
(en milliers d'habitants) 164
Graphique nr. 20 : Le groupe Carrefour en Roumanie, juin 2013 235
Graphique nr. 21 : L'évolution du chiffre d'affaires du groupe Metro Cash&Carry Roumanie 262
Graphique nr. 22 : L'enseigne Profi. L'évolution du nombre de points de vente..... 326
Graphique nr. 23 : La fréquentation des différents formats de commerces 363
Graphique nr. 24 : La satisfaction qu ant au nombre des points de vente de la grande distribution 364
Graphique nr. 25 : Les trois critères d'attraction des grandes surfaces..... 366
Graphique nr. 26 : La diminution de l'offre commerciale traditionnelle à Bucarest 367
Graphique nr. 27 : La satisfaction des consommateurs quant aux points de vente traditionnels 368

Graphique nr. 28 : La satisfaction des clients selon l'offre de produits dans les points de vente traditionnels 369
Graphique nr. 29 : La satisfaction des clients en fonction du prix dans les points de vente traditionnels 370
Graphique nr. 30 : La fréquentation des magasins traditionnels selon le critère du libre-service 373
Graphique nr. 31 : Le rôle secondaire des magasins traditionnels 374
Graphique nr. 32 : La rue Franceza. Structure du commerce-Répartition par catégorie 472
Graphique nr. 33 : La rue Franceza-Répartition des commerces selon l'indice de modernisme 477
Graphique nr. 34: La rue Lispcani-Structure du commerce par catégorie 481
Graphique nr. 35 : La rue Lispcani-Répartition des commerces selon l'indice de modernisme 490
Grahique nr.36 : La rue Sepcari-Structure du commerce 496
Graphique nr. 37 : La rue Smârdan. Stucture du commerce : répartition par catégories 507
Graphique nr. 38 : Rue Blanari. Structure du commerce-répartition par catégorie 516
Graphique nr. 39 : La rue Doamnei. Structure du commerce, répartition par catégories 519

Table des figures

Figure nr. 1 : Le découpage administratif de la Roumanie 33
Figure nr. 2 : La géographie physique de Bucarest 39
Figure nr. 3 : Le réseau des hypermarchés Carrefour : l'application du système des places centrales d'après Christaller 219
Figure nr. 4 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Carrefour à Bucarest 224
Figure nr. 5 : Le groupe Metro Cash&Carry : étude de l'implantation à Bucarest 269
Figure nr. 6 : Le groupe Auchan : étude de l'implantation à Bucarest 284
Figure nr. 7 : Les magasins Billa : étude de l'implantation à Bucarest 308
Figure nr. 8 : Les magasins Kaufand : étude de l'implantation à Bucarest 318
Figure nr. 9 : Les magasins Cora : étude de l'implantation à Bucarest 322

Table des annexes

Annexe nr. 1 : La préparation de l'interview avec monsieur Blaise DURAND-RÉVILLE .. 556
Annexe nr. 2 : Le questionnaire réalisé en septembre 2011 à Bucarest 562
Annexe nr. 3 : L'atlas des cartes 564
Annexe nr. 3.1 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Carrefour à Bucarest en 2014 566
Annexe nr. 3.2 : L'étude de l'implantation des magasins Metro Cash&Carry à Bucarest en 2014 567
Annexe nr. 3.3 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Auchan à Bucarest en 2014 568
Annexe nr. 3.4 : L'étude de l'implantation des supermarchés Billa à Bucarest en 2014 ... 569
Annexe nr. 3.5 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Cora à Bucarest en 2014 .. 570
Annexe nr. 3.6 : L'étude de l'implantation des hypermarchés Kaufland à Bucarest en 2014 571
Annexe nr. 3.7 : L'étude de l'implantation des points de vente des principaux groupes implantés à Bucarest en 2014 572
Annexe nr. 3.8 : L'étude de l'implantation des grands magasins et des centres commerciaux de type mall à Bucarest en 2014 573
Annexe nr. 4 : Les maquettes des marchés agro-alimentaires 574
4.1. La maquette du marché agro-alimentaire Minis-Titan II, secteur 3 574
4.2. La maquette du marché agro-alimentaire Domenii, secteur 1 575
4.3. La maquette du marché agro-alimentaire Matei Ambrozie, secteur 3 576
4.4. La maquette du marché agro-alimentaire 1er Mai, secteur 1 577
4.5. La maquette du marché agro-alimentaire Berceni-Oltenitei (Sudului), secteur 4 578
5. Les maquettes des rues du centre historique de Bucarest 579
5.1 Les trois maquettes de la rue Franceza 579
5.2 Les deux maquettes de la rue Lipscani 581
5.3 La maquette de la rue Gârboveni 582
5.4 La maquette de la rue Halelor 583
5.5 La maquette de la rue Covaci 583

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 3
INTRODUCTION ET METHODOLOGIE 5

PREMIÈRE PARTIE 31
LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE BUCAREST 31
ET DE SON COMMERCE 31
Introduction 32
CHAPITRE UN : LE DECOUPAGE ADMINISTRATIF DE BUCAREST ET DE SA RÉGION 33
I. La rétrospective législative de la division administrative 34
1. La présentation géographique de Bucarest et la division administrative 39
2. La maîtrise de la croissance urbaine 43
3. L'étalement urbain. Bucarest et sa périphérie : développement commercial et développement immobilier 44
II. Une nouvelle étape urbaine : la zone métropolitaine 49
1. La zone métropolitaine de Bucarest : un territoire à construire 50
2. Les causes démographiques 53
III. Repenser le territoire : entre régionalisation et métropolisation 56
1. L'armature urbaine des villes et des communes rurales-urbanisées 57
2. La méthodologie : délimitation de deux zones géographiques retenues 58
Conclusion 61
CHAPITRE DEUX : L'ÉVOLUTION DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION. PRÉSENTATION GÉNÉRALE 62
I. Le contexte économique de l'arrivée de la grande distribution 63
1. Le cadre législatif des implantations 66
2. La réglementation d'urbanisme commercial en Roumanie 77
II. Les chiffres clés de la distribution en Roumanie 81
1. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de la distribution par type de point de vente 81
2. L'évolution du nombre de points de vente alimentaires 83
3. La structure de la distribution à Bucarest par type de point de vente 85
4. L'évolution du commerce moderne en Roumanie 87

Conclusion 94
CHAPITRE TROIS : LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION 95
I. Le segment des centres commerciaux 96
1. La première génération des malls 98
2. La deuxième génération des malls 101
3. La troisième génération des malls 103
II. Le segment de la distribution 109
1. Le segment du Cash&Carry 109
2. Le segment des hypermarchés 113
3. Le segment des supermarchés 121
4. Le segment du discount 127
Conclusion 132

DEUXIÈME PARTIE 134
L'IMPLANTATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN ROUMANIE 134
STRATÉGIES DES ACTEURS ÉTRANGERS 134
Introduction 135
CHAPITRE QUATRE : LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'IMPLANTATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN ROUMANIE 137
I. Un lourd héritage : le vide commercial à Bucarest après 1989 138
1. Les transformations dans la structure de la distribution 140
2. L'aménagement et organisation commerciale à Bucarest 142
2.1. L'exemple de politique d'urbanisme dans le secteur 1 de la capitale : nouveau quartier commercial et résidentiel 146
2.2. Les zones d'activités commerciales dans la périphérie de la capitale roumaine 148
2.3. Des équipements commerciaux de plus en plus consommateurs d'espace .. 151
2.4. Vers une nouvelle répartition spatiale des pôles commerciaux 154
II. La périphérie face à la mondialisation 155
1. L'importance de l'activité commerciale dans la construction de la zone métropolitaine de Bucarest 157
2. La continuité du bâti 160
3. Le « phénomène banlieue » : couronne urbaine et couronne suburbaine 161
4. Le « phénomène commercial » et la politique d'aménagement du territoire 167
5. L'ampleur du processus de périurbanisation 169
Conclusion 170
CHAPITRE CINQ : LES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS : UNE PLACE STRATÉGIQUE DANS L'ÉCONOMIE ROUMAINE 171
I. La présence des acteurs français en Roumanie 173
1. Les caractéristiques des investissements français 179
2. Les obstacles aux investissements français en Roumanie 183
3. Les principales structures françaises pour l'accueil et le soutien à l'investissement 186
II. De nouvelles évolutions dans l'investissement français : des secteurs porteurs ciblés par les investisseurs 187
1. Les infrastructures de transport 188
2. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ... 190
3. L'énergie et le développement durable 192

4. L'agro-alimentaire 192
5. La santé 193
6. Les cosmétiques 193
7. Le secteur du luxe 195
8. Le développement du secteur de la franchise 200
Conclusion 201
CHAPITRE SIX : LES RÉSEAUX D'ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION ET LEURS STRATÉGIES D'IMPLANTATION 202
I. Le groupe Carrefour 203
1. L'interview avec Monsieur Blaise DURAND-RÉVILLE, à propos de l'implantation du groupe Carrefour en Roumanie, le 03 avril 2014 203
2. L'historique du groupe Carrefour en Roumanie 215
3. La théorie des lieux centraux appliquée aux hypermarchés Carrefour 217
4. Le géomarketing et la localisation des hypermarchés Carrefour 222
5. Carrefour, un groupe en phase de développement dans le segment des magasins de proximité 236
6. La stratégie de diversification des formats 237
6.1. L'expansion des magasins de proximité 238
6.2. La franchise Carrefour Express en partenariat avec la société roumaine Angst 243
7. La branche immobilière de Carrefour : Carrefour Property Roumanie 247
II. Le groupe Metro 248
1. Les divisions du groupe allemand Metro Roumanie 251
2. La stratégie de développement du groupe Metro Cash&Carry en Europe de l'Est et en Roumanie 251
2.1. La première étape de développement de 1996 à 2000 253
2.2. La deuxième étape de développement de 2000 à 2004 255
2.3. La troisième étape de développement de 2004 à 2013 256
3. La stratégie d'internationalisation du concept de l'hypermarché Real en Europe de l'Est 262
3.1. Le développement du groupe Metro en Roumanie : extension du format de l'hypermarché (Real) 263
3.2. Le marketing opérationnel 264
3.3. Le Cash&Carry : une formule qui cherche à s'adapter 266
3.4. Le géomaketing et la localisation des points de vente de Metro Cash&Carry 269
4. La stratégie d'e-marketing : Metro Magasin Online 274
5. Le développement en franchise : création de la marque « LaDoiPasi » (A Deux Pas) 278
5.1. La stratégie du marketing-mix pour les points de vente de proximité 280
5.2. Le marketing promotionnel – Campagne publicitaire mars 2012 282
5.3. Le développement de la gamme 282
III. Le groupe Auchan 284
1. L'historique du groupe Auchan en Roumanie 285
2. L'implantation en Roumanie, l'histoire d'une controverse 289
3. Le rachat des hypermarchés Real 294
IV. Le groupe Intermarché 298
1. La stratégie d'implantation de l'enseigne Interex 299
2. La sortie du marché roumain 303
V. Le groupe Rewe 306

1. La stratégie de développement du groupe Rewe en Roumanie..... 308
2. Le développement de marques de distributeur..... 310
VI. Le groupe Schwarz..... 315
1. La stratégie de développement de l'enseigne Kaufland..... 315
2. Le géomaketing et la localisation des points de vente Kaufland dans la capitale.. 317
VII. Le groupe Louis Delhaize..... 322
1. La stratégie de l'implantation de l'enseigne Profi..... 323
2. Le fonds d'investissement Entreprise Investors, proprietaire de l'enseigne Profi . 329
VIII. La Fourmi et Mega Image : premières formes de commerce moderne..... 333
1. Les supermarchés La Fourmi 334
2. Les supermarchés Mega Image 336
2.1. L'historique de l'enseigne Mega Image à Bucarest..... 339
2.2. La mise en place du partenariat Shop & Go avec les petits commerçants ... 343
Conclusion..... 348

TROISIÈME PARTIE..... 351
LE COMMERCE DE DÉTAIL A BUCAREST..... 351
Introduction 352
CHAPITRE SEPT : LE MARCHÉ AGRO-ALIMENTAIRE, ANCIENNE ARMATURE COMMERCIALE 354
I. Le soin apporté par les autorités pour moderniser les marchés agro-alimenataires. 355
1. L'enquête de terrain 359
1.1. Les objectifs et la méthode adoptée dans le cadre de notre enquête..... 360
1.2. L'enquête : la constitution de l'échantillon..... 361
1.3. Le contenu du questionnaire 361
1.4. Les résultats de l'enquête..... 363
2. Les groupements de commerçants : espaces de consommation..... 380
II. Le marché : principal lieu de commerce à Bucarest..... 382
1. La place des marchés dans les politiques d'aménagement 383
1.1 Les marchés agro-alimentaires Domenii et 1er Mai 384
1.1.1 Le marché agro-alimentaire Domenii 385
1.1.2. Le marché agro-alimentaire 1er Mai 387
1.2. Le marché agro-alimentaire Sudului..... 389
1.3. Le marché agro-alimentaire Progresul..... 391
2. Les travaux de modernisation du marché agro-alimentaire Obor 392
2.1. Le projet intitulé « La modernisation du Marché Obor » 395
2.2. Le projet intitulé « Le Nouveau Marché Obor »..... 396
2.3. Les étapes de développement..... 400
Conclusion..... 404
CHAPITRE HUIT : L'ÉVOLUTION DES CENTRES COMMERCIAUX À BUCAREST..... 405
I. Les quatre premiers centres commerciaux à Bucaret..... 407
1. Le centre commercial Bucarest Mall 407
2. Le centre commercial Plaza Roumanie..... 410
2.1. Les stratégies du groupe Anchor pour le développement de ses 2 centres commerciaux..... 411
2.2. L'introduction du concept « Lifestyle Center »..... 412
3. City Mall, le troisième mall ouvert à Bucarest..... 413

3.1. L'histoire d'une contradiction : le centre commercial le plus petit mais aussi le plus cher de Bucarest 414
3.2. Un centre commercial transformé en espaces de bureaux 417
4. Le centre commercial Liberty Center 417
II. Les centres commerciaux AFI Palace Cotroceni et Sun Plaza 421
1. Le centre commercial AFI Palace Cotroceni (Cotroceni Park) 422
2. Le centre commercial Sun Plaza 423
2.1. Euro Mediterranee Consulting Roumanie (EMCT), promoteur du centre commercial Sun Plaza 425
2.2. Le projet du centre commercial Sun Plaza : investissement et design 425
2.3. La conception et structure du centre commercial Sun Plaza 426
2.4. L'approche territoriale et géographique pour la recherche du lieu d'implantation du centre commercial Sun Plaza 430
2.5. La politique commerciale : la place particulière de la promotion 434
Conclusion 435

QUATRIÈME PARTIE 436
LE COMMERCE DE CENTRE-VILLE 436
Introduction 437
CHAPITRE NEUF : L'AMÉNAGEMENT PAR LE COMMERCE DU CENTRE-VILLE À BUCAREST 439
I. Des étapes d'aménagement distinctes 439
1. L'année 1970, première étape d'aménagement 439
2. L'année 1980 : l'époque des travaux « haussmanniens » 442
3. La période allant de 1990 à aujourd'hui 444
II. Le centre-ville de Bucarest morcelé en deux parties : le centre civique et le centre historique 448
1. Le centre civique 448
2. Le centre historique 450
Conclusion 453
CHAPITRE DIX : LE CENTRE HISTORIQUE 454
I. La méthode SPORCK 455
1. L'intérêt de la méthode 455
2. L'étude qualitative de la localisation du commerce de détail 461
2.1. Vers une hiérarchie des centres commerciaux au cœur de Bucarest 461
2.2. L'étude sur la base des maquettes des rues 463
2.3. La notation de 1 à 4 : la classification des commerces selon l'indice de modernisme 464
II. L'analyse des rues 469
1. L'analyse de la rue Franceza 469
2. L'analyse de la rue Lipscani 479
2.1. La structure du commerce : répartition des points de vente par catégories 481
2.2. L'indice de modernité 489
2.3. L'entretien avec un artisan chapelier de la rue Lipscani 492
3. L'analyse de la rue Sepcari 494
4. L'analyse de la rue Smârdan 505
5. L'analyse des rues Bacani, Blanari, Doamnei 511
6. Le passage Macca-Villacrosse 521

Conclusion 523
CONCLUSION 526
BIBLIOGRAPHIE 545
ANNEXES 556
Table des images 584
Table des tableaux 585
Table des graphiques 586
Table des figures 588
Table des annexes 589
TABLE DES MATIERES 590