

À LA UNE

Se développer en retail à l'international : un vrai projet d'entreprise et un besoin d'échanges

Lorsqu'on est performant sur le marché français, que son modèle économique est rentable et stabilisé, que son réseau de magasins France est dense et ne présente donc plus le même potentiel de développement, il est naturel de réfléchir à l'opportunité d'un développement international. La question est également naturelle dans un objectif d'appréciation des risques générés par la dépendance à un seul marché.

Les enseignes qui sont depuis longtemps sur des marchés étrangers, vous dirons que c'est à la fois une démarche passionnante, qu'il n'y a pas de solution miracle pour réussir, que rien n'est définitivement gagné ... mais elles insisteront également sur l'importance qu'il y a de valider un certain nombre d'étapes stratégiques et organisationnelles qui limiteront le risque d'échec ou de mauvaise décision qui pourraient vous faire perdre plusieurs années dans ce développement.

En premier lieu, la décision d'exporter un concept retail doit être appréhendé comme un vrai projet d'entreprise donc porté directement par la Direction Générale.

Peu nombreux, en effet, sont les succès de développement initiés comme une démarche marginale ou secondaire, « allons-y, nous verrons plus tard ! », et pourtant, c'est parfois tentant car les difficultés ne sont pas toujours apparentes.

Faire un test consécutivement à un contact avec un partenaire local qui ouvre un ou deux magasins paraît peu impliquant et assez aisé à mettre en œuvre. Parfois, cela fonctionne, parfois, non ! Quelles conclusions en tirer ? Nombre d'enseignes ont renoncé à tel ou tel pays après un premier test peu satisfaisant. Mais, pourquoi cela n'a-t-il pas fonctionné ?

Une question d'offre au regard des spécificités du marché local ? Un partenaire insuffisamment investi ? Une organisation de l'entreprise peu mobilisée (supply chain, marketing ...) ? Un modèle économique et commercial insuffisamment appréhendé (positionnement concurrentiel, prix, coûts du personnel, coûts immobiliers, droits de douane, coûts logistiques ...).

Evidemment, faire des tests est essentiel mais pas dans une logique « on verra plus tard si on continue » ! Un test n'est pas une fin en soi, ce n'est pas un projet d'entreprise.

De même, avoir l'ambition d'ouvrir de nombreux fronts en parallèle, dans plusieurs pays, ne peut se faire qu'après avoir mis en place une maturité organisationnelle suffisante ...

La première condition est donc que ce soit un véritable projet d'entreprise avec une vision, une ambition partagée, de telle sorte que les différentes fonctions de l'entreprise (informatique, achat, supply chain, marketing, digital ...) soient impliquées et appréhendent l'appui à apporter comme prioritaire (réactivité, recherche de solutions adaptées à la situation locale ...), et non anecdotique, c'est-à-dire passant après tous les problèmes urgents à résoudre sur le marché domestique. Tout ceci alors que le business est encore naissant voire à naître.

Un projet d'entreprise s'inscrit dans le temps.

Pénétrer un nouveau marché prend du temps, nécessite de s'adapter. Des erreurs interviendront, de même que des aspects non anticipés ; l'entreprise et ses équipes sortent de leurs zones de confort.



designed by freepik

Ouvrir un nouveau pays pour exploiter 1 ou 2 magasins a rarement du sens, sauf exception dans certains secteurs et marchés. Donc, quelle est l'ambition réelle, comment s'inscrit-elle dans le temps, et quels moyens (capex, humains, organisationnels...), l'enseigne prévoit-elle de mettre en œuvre pour y parvenir ?

Car, pays par pays, à un moment, il faudra savoir décider : soit, arrêter, soit, poursuivre le développement. Cette question se posera aussi bien dans le cas de développement en succursale qu'avec des partenaires. Par ailleurs, en termes de management, il faut appréhender l'équilibre à avoir entre le local dans le pays et les fonctions centrales, que chacun comprenne son rôle et ses responsabilités, ce qui suppose une montée en puissance dans le temps et des organisations évolutives. La présence d'équipes locales présente, bien entendu, un apport essentiel pour la véritable compréhension culturelle (clients et collaborateurs).



Verone - Via Mazzini - @ Eurélia

Il existe des marchés plus ou moins proches des caractéristiques du marché français. Il est donc naturel de s'y intéresser en premier lieu. La Belgique, l'Espagne, l'Italie sont donc les premières étapes de la plupart de nos acteurs avant de s'attaquer aux territoires plus lointains. Ces pays présentent l'autre vertu de la proximité géographique qui permet aux équipes dirigeantes de s'y rendre plus facilement et plus fréquemment. En parallèle, la logique est de s'assurer que les territoires d'Outre-Mer présentent un intérêt stratégique. Le développement se fera alors quasi systématiquement avec un partenaire local. Chaque nouveau territoire nécessite d'analyser en amont le potentiel réel du marché mais également les barrières à l'entrée et ce, qui peut donc perturber le modèle économique, le renchérir et remettre en cause les équilibres habituels voire rendre le modèle initial inopérant (frais de douane, fiscalité, normes, packaging...).

Même dans un pays très proche tel que la Belgique, l'erreur est de croire que tout est simple. En pratique, il y a plusieurs « sous-pays » (Wallonie, Flandres, Bruxelles) avec de très fortes spécificités et, par voie de conséquences, d'importants impacts sur le business modèle. Les spécificités régionales doivent être prises en compte pour appréhender correctement le potentiel et les conséquences business et opérationnelles à en retirer.

Quelle que soit l'approche privilégiée, l'internationalisation d'un concept n'est pas une démarche anecdotique.

L'effet marque et la notoriété de l'enseigne n'ont pas le même impact que sur le marché domestique. D'un acteur connu par le marché (immobilier, notamment) et les consommateurs, d'une marque référente, on devient un nouvel acteur inconnu qui doit imposer sa ou ses spécificité(s).

Première question donc : quelle est ma valeur ajoutée sur ce marché ? Qu'est-ce que j'y apporte ? Quelle est ma différenciation ? Puis-je capitaliser sur mon origine française sans générer une perception de prétention non fondée ? Ma différenciation en France sera-t-elle également perçue dans un nouveau territoire ? ...

De plus, jamais les paramètres des marchés n'ont bougé aussi rapidement qu'aujourd'hui et de façon aussi instable. Ce que nous vivons en France (changements des habitudes de consommation, développement d'internet, de l'omnicanal, arrivée de nouveaux concurrents, croissance d'Amazon ou autre... Alibaba, réduction des flux magasins...) sont des phénomènes transnationaux, l'instabilité est donc croissante. D'où la nécessité d'une attention beaucoup plus importante, permanente, de manière à anticiper les conséquences sur le modèle, le positionnement et permettre les meilleures décisions. Dans le cadre d'un seul environnement culturel, c'est compliqué, mais la présence dans plusieurs pays complexifie encore le sujet.

L'internationalisation c'est difficile mais c'est aussi une grande richesse. Nous avons beaucoup insisté ci-dessus sur la difficulté de la démarche mais elle offre également beaucoup d'opportunités et de richesses. La première, évidemment, celle de toucher de nouveaux consommateurs et d'offrir un territoire de croissance.

Par ailleurs, une enseigne et ses collaborateurs apprennent beaucoup de l'exploitation de magasins dans d'autres pays, une vraie richesse pour faire évoluer l'ensemble de l'entreprise et sortir des approches franco-françaises. Cela permet souvent également d'accélérer la connaissance de modes de développement différents : master franchise, wholesale, travel retail, joint-venture... L'observation des marchés locaux, des concurrents, apporte un plus pour toute l'entreprise si la volonté d'observation et d'agilité interne est suffisante.

La réussite à l'international passe souvent par le choix des bons partenaires. Dans chaque pays, il faut estimer les maillons de la chaîne de valeur qu'on peut maîtriser et ceux pour lesquels il est mieux de s'associer ou de sous-traiter. Or, ces choix de partenaires ne sont pas évidents sans repère ou référence. Et, comment mieux les obtenir que d'échanger avec des enseignes qui ont déjà franchi concrètement ces obstacles.

De l'importance des échanges entre les enseignes sur les pays, les meilleures pratiques...

Tous les directeurs de développement international des enseignes vous le diront, être à l'étranger, développer, faire les bons choix, ce n'est jamais comme lorsque l'enseigne le fait dans son pays.

L'enseigne n'est pas chez elle, elle doit donc garder cette humilité, cette indispensable adaptabilité sans perdre son ADN et ses points de force initiaux. Or, ce n'est pas aisé de tout appréhender et de ne pas rester dans le superficiel ou la prétention.

Ensuite, il faut souvent aller suffisamment vite pour exister, atteindre une masse critique suffisante, une notoriété sur un marché. Or, aller vite sans faire d'erreur est difficile. Il faut avoir des repères, ne pas être dépendant simplement d'un partenaire ou d'un broker, avoir ses propres éléments d'analyse...

Bien entendu, internet permet d'accélérer la visibilité de l'enseigne sur un nouveau pays, de donner une dynamique différente et modifie les paramètres de développement des points de vente dans une approche combinée digital/magasin. Mais limiter les risques d'erreur est déterminant, l'immobilier coûte trop cher pour supporter les erreurs mais les repères sont différents : habitudes et comportements des consommateurs, poids des centres villes vs centres commerciaux, marché de l'immobilier (loyer, juridique, key money...)...

La structure de l'immobilier commercial des pays est très différente. Dans certains pays, le centre-ville est incontournable car demeure très puissant. Dans d'autres, au contraire, ce sont les centres commerciaux qui se sont imposés...



designed by freepik

Il faut donc que le modèle de l'enseigne (format, modèle économique...) puisse s'adapter aux différents contextes. C'est ni mieux, ni moins bien que le marché français, mais c'est différent.

La perception du rapport qualité/prix par les consommateurs n'est pas la même. Votre enseigne peut se trouver positionnée de manière inhabituelle par exemple de mass market en France devenir plus premium pour les consommateurs d'un autre pays. Bien entendu, il faut l'avoir anticipé, en tenir compte.

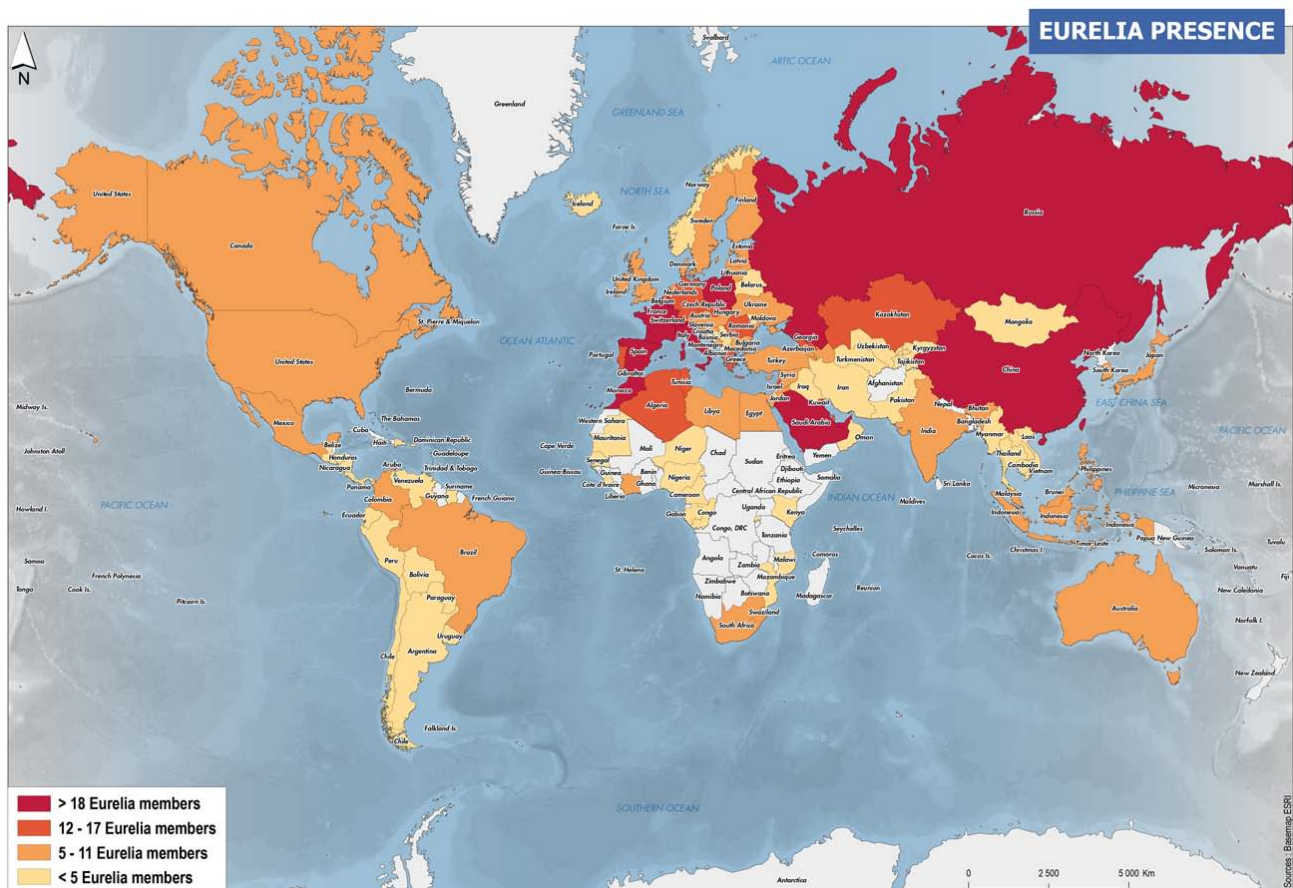
Apprendre plus vite, limiter les risques d'erreurs, appréhender les bonnes pratiques passent pas des échanges organisés avec les autres enseignes.

Même les directeurs de développement internationaux très expérimentés, dont l'enseigne est présente dans de très nombreux pays, ressentent ce besoin d'échanges entre pairs. Il serait dangereux de penser tout connaître. Il n'est pas possible d'avoir la même proximité, le même feeling, lorsque l'on s'occupe d'un pays domestique et lorsque l'on doit être efficace sur 2,3 ou 10 pays à cultures différentes.

D'où l'indispensable nécessité de disposer de benchmark, pour se challenger, comprendre les vraies raisons des difficultés rencontrées, les priorités...

A l'étranger, beaucoup de paramètres changent, savoir prioriser est nécessaire. Le directeur du développement international et ses collaborateurs sont à la fois les têtes chercheuses mais aussi l'œil de la direction générale sur les marchés. C'est aussi important pour l'exploitation en succursale qu'en partenariat. En succursale, bien entendu, compte tenu des engagements pris en matière de capex. Mais, en cas de développement avec des partenaires également car avoir une vision directe sur ce qui se passe dans le pays est essentiel. La vision filtrée du partenaire peut présenter des risques ou des imprécisions. Comme le dit l'adage, loin des yeux...

Vous pouvez aisément appréhender les difficultés rencontrées par une enseigne étrangère qui pénètre le marché français pour la première fois. Les embûches sont nombreuses (formalités administratives, importance des réseaux entre acteurs en place, différences culturelles, difficultés à s'imposer face aux acteurs locaux en place...). C'est similaire pour une enseigne française à l'étranger. Rien n'est acquis.



eurelia 2016

C'est à ces échanges que sert Eurélia, département international de Procos. Il permet cet accompagnement des enseignes dans leur développement international et le pilotage des réseaux.

Eurélia est avant tout un club. Echanger entre enseignes sur les différentes zones du monde, exposer ses difficultés, débattre des performances, permet à chacun d'évaluer l'importance des problèmes rencontrés et leurs spécificités, toutes les enseignes ont-elles les mêmes perceptions ou est-ce une résultante de mon modèle ou de mon organisation...

Ces échanges sont riches car des développeurs internationaux et responsables d'exploitation du pays ou de la zone étudiée y participent.

Que les enseignes soient très matures à l'international ou plus débutantes, chacun ressent le besoin de débattre de la qualité de tel ou tel centre commercial ou rue marchande des principales villes du pays, des différents projets en cours de développement et l'opportunité d'y ouvrir un point de vente... Les enseignes participantes appartiennent aux différents secteurs du retail, équipement de la personne, beauté-santé, équipement de la maison, restauration... ce qui enrichit encore les approches et permet d'apprendre plus vite.

La dernière réunion Eurélia de mai 2018 portait sur l'Italie, la ville étudiée était Rome (lire par ailleurs) et plusieurs questions ont été traitées telle que : faut-il impérativement commencer son développement en Italie par Milan ou Rome peut-elle également être ce point de départ ? Les changements politiques au sein du pays peuvent-ils avoir des conséquences sur le commerce et lesquelles ? Faut-il s'inquiéter des baisses de flux dans les magasins ? N'y-a-t-il pas trop de projets de créations de centres-commerciaux en Italie ? Quels sont les bons projets ?

Ces matinées d'échanges Eurélia entre enseignes sont une occasion unique d'apprendre davantage qu'après de très nombreuses recherches d'informations ou des échanges avec des acteurs qui ne sont pas des retailers et des opérationnels et ne peuvent avoir la même finesse d'appréciation des sujets retail.

Quoi de plus riches que les échanges avec des enseignes qui vivent, ou ont vécu, la même chose que vous, rencontrent les mêmes situations...

Si vous n'avez pas encore rejoint Eurélia et que vous réfléchissez ou avancez sur votre développement à l'international, n'hésitez plus, rejoignez les enseignes du Club.

Ce sera l'occasion d'échanger sur les différentes zones de commerce et d'obtenir de très précieuses informations pour limiter les risques d'erreur.

eurelia

Département international de **PROCOS**

Contact :
Cécile WALTER, directrice des études
cecile.walter@eurelia.com
00 33 (0) 1 44 88 56 90
www.eurelia.com

