

# Les défis du commerce français à l'assaut du monde

La morosité du marché national oblige les enseignes françaises à aller chercher hors frontières leur chiffre d'affaires. Mais l'image de qualité française ne suffit plus. Il faut adapter ses gammes aux marchés locaux et oser l'audace. Surtout, emprunter des voies alternatives à la croissance organique physique, via le commerce éphémère, les corners ou l'omnicanalité.

« **A**ller chercher la croissance ailleurs qu'en France. » C'est l'impératif d'emblée pointé pour les entreprises de commerce hexagonales par Christian Pimont, président de l'Alliance du Commerce, en ouverture de la conférence « la création et le commerce français à l'assaut du monde », le 5 juillet dernier à Paris. Cet événement, coorganisé avec Procos, la fédération du commerce spécialisé, rassemblait des dirigeants d'enseignes françaises mondialement reconnues et des experts de l'internationalisation. « Nous subissons en effet, continuait Christian Pimont, une baisse inexorable de nos chiffres d'affaires, estimée à 13 % depuis 2007 pour les enseignes de textile. Des magasins ou réseaux baissent rideau chaque semaine. Et les hausses d'impôts deviennent insupportables, avec la réforme des valeurs locatives s'ajoutant à la pression de la Tascom, la taxe sur les surfaces commerciales. Ce qui pénalise encore nos commerces de centres-villes. Sans parler des freins au développement imposés par la législation, pendant que les Gafa [Google, Apple, Facebook, Amazon, NDLR] s'emparent de nos marchés ! Autant de raisons de relever aujourd'hui le défi du développement international avec les nombreux atouts dont disposent nos enseignes. »

Les États-Unis sont en ligne de mire de nombreuses enseignes de beauté et de mode. Notamment Sephora (ici à Time Square, New York) qui compte 40% de son parc de outre-Atlantique.

© RICHARD PERRY/THE NEW YORK TIMES-REDOUX-REA



## LES LEVIERS STRATÉGIQUES DU DÉVELOPPEMENT HORS FRONTIÈRES

**La croissance organique** est encore privilégiée par les réseaux liés à un entrepreneuriat familial. **Les flagship stores** stratégiquement implantés servent de caisse de résonance de la marque.

**Les magasins éphémères** offrent l'opportunité d'une « étude de marché grandeur nature ». **La franchise** est un bon compromis entre contrôle des décisions stratégiques et atout d'un regard local sur l'opérationnel.

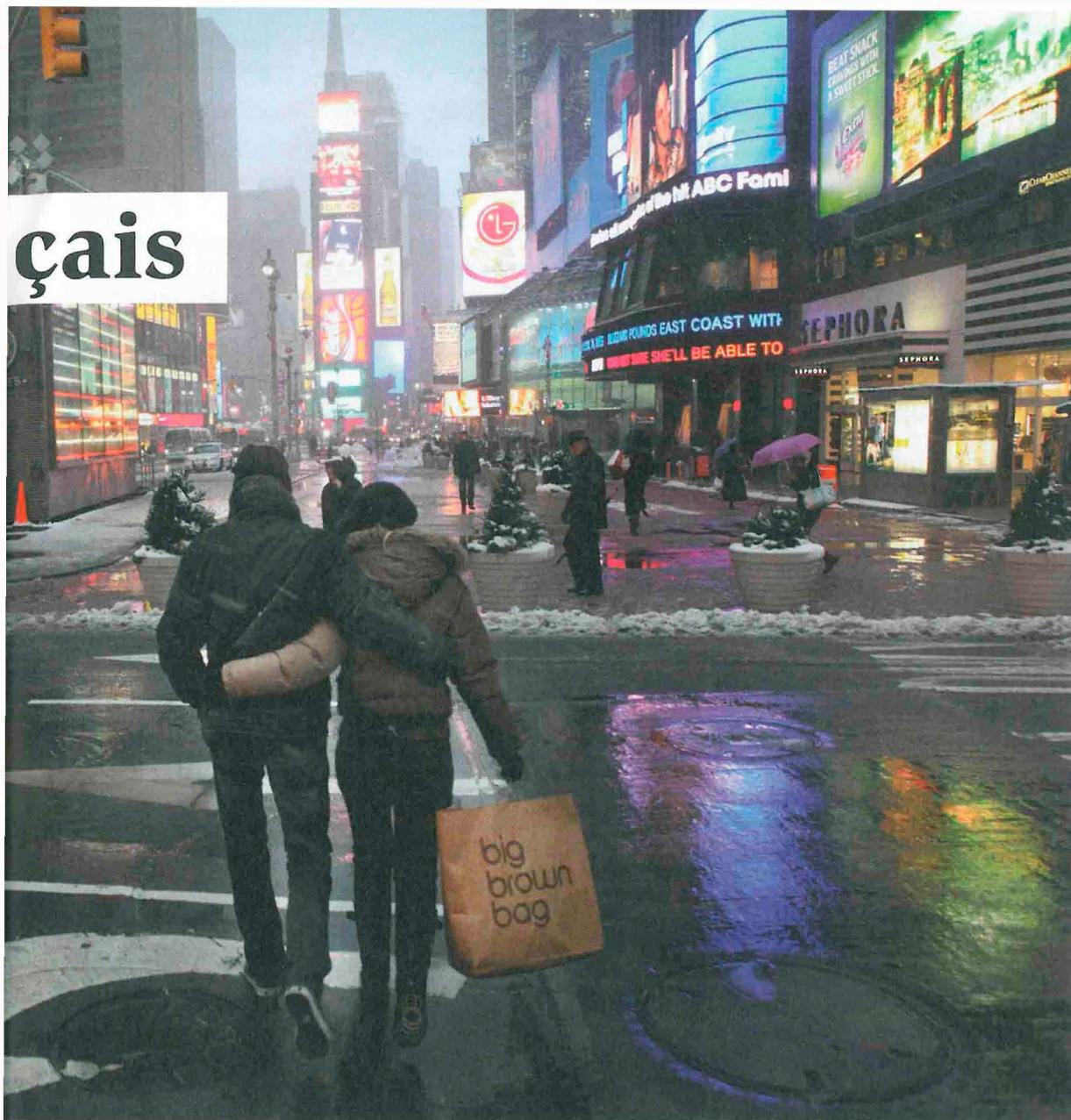
**Les corners** ouvrent aux jeunes réseaux un mode d'entrée sous forme de mini-boutiques tests. **Les sites en ligne** sont les nouvelles bases de la conquête internationale. Sources : Conférence l'IGR-IAE Rennes/LSA

### Huit enseignes sur dix présentes à l'étranger

Et elles sont nombreuses à avoir franchi le pas. Selon le Panorama des enseignes françaises à l'international réalisé par PwC Analysis, 8 sur 10 sont présentes à l'étranger. Pour y réaliser plus du tiers de leur chiffre d'affaires en moyenne. Si l'on trouve encore des entreprises commerciales seulement présentes en

France – dont Alinéa, Atlas, U, Boulanger, Botanic, Truffaut –, elles deviennent une espèce à part. Quand, au contraire, Promod, Orchestra, Pimkie, Etam, Celio, Schmidt... ont des parcs étendus sur plus de 25 pays, toujours d'après le pointage de PwC Analysis. Les championnes de l'internationalisation sont les enseignes de la beauté – Yves Rocher, L'Occitane,

# çais



UN TIERS DU  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
GÉNÉRÉ HORS  
FRANCE

81%

Le pourcentage  
d'enseignes  
de distribution  
française ayant  
des opérations  
à l'étranger

34%

La part de  
chiffre d'affaires  
que représentent  
en moyenne  
les opérations  
des enseignes  
présentes  
à l'étranger

15

Le nombre  
moyen de pays  
— majoritairement  
en Europe — dans  
lesquels les  
enseignes sont  
présentes  
à l'étranger

Source : PwC  
Analysis

Sephora-, avec 82 % de leurs magasins en moyenne hors France ; suivies des spécialistes du sport, avec 78 % des unités à l'international. « *Decathlon illustre ce mouvement de croissance organique, avec des ouvertures de magasins presque exclusivement à l'international*, souligne Anne-Lise Glauser, associée Strategy& de PwC Paris. *Pour un magasin ouvert en France en 2015, l'enseigne en a créé 51 en Chine, 17 en Inde, 15 en Russie...* »

#### La renommée de la « Maison France », carte de visite efficace

Le bataillon des enseignes d'habillement répartit son parc à 52 % à l'étranger pour 48 % en France, en moyenne. Et celles qui installent proportionnellement le moins d'unités hors frontières, par rapport à l'emprise de leur parc national, sont les acteurs de l'alimentaire (16 % d'unité à l'international) ; les grands magasins (8 %) et les acteurs de la culture-presse-jouets (4 %). L'Europe reste LA destination naturelle et privilégiée.

Belgique et Espagne sont aux deux premières marches du top 10 des pays d'implantation, incluant 6 pays de la Communauté, la Suisse en prime. Mais de nombreuses enseignes s'implantent aussi au Maroc (3<sup>e</sup> rang), aux Émirats arabes unis (4<sup>e</sup> rang), en Chine (9<sup>e</sup> rang, avant le Portugal). Et aussi en Russie et au Moyen-Orient (hors top 10).

Sa culture – et pas seulement gastronomique – est l'un des grands atouts de la France. « *Il y a un véritable art de vendre à la française, s'enthousiasme Stanislas de Quercize, président Richemont France (Cartier, Lancel, Van Cleef & Arpels). Nous sommes une nation d'artistes, exprimant la gloire de leur royaume depuis Versailles. La création restant l'un de nos grands atouts. Et nous sommes aussi une nation d'écrivains sachant raconter des histoires.* »

La renommée de la « Maison France » est donc pour certaines enseignes, notamment alimentaires, une carte de visite efficace pour s'ouvrir de nouveaux marchés. Elle sert notamment à Geoffroy Roux



« Nous gagnerions à être plus arrogants, plus ambitieux dans nos formats, plus radicaux dans nos concepts ! Vu l'image dont bénéficie notre pays sur la mode, il est étonnant que les champions du monde du textile ne soient pas français. »

**Cédric Ducroq**, président de Dia-Mart.

« La conquête à l'international ne se fait plus par les seuls réseaux physiques, mais aussi par le web. Hier, nous abordions New York en y créant entrepôts et magasins. Aujourd'hui, c'est par les sites marchands que nous entrons en Chine. »

**Geoffroy Roux de Bézieux**, président d'Oliviers & Co et vice-président du Medef



« Les produits culturels sont par essence locaux. La Fnac ne peut donc pas vendre une "image France". En revanche, les valeurs qu'elle duplique de pays en pays sont le conseil et l'indépendance. »

**Dan Ohnona**, directeur du patrimoine et de l'expansion de la Fnac



PHOTOS LAETITIA DUARTE, PETER ALLAN / OLIVIERS & CO, MURIEL ROUGET / ALLIANCE DU COMMERCE

de Bézieux, président d'Oliviers & Co (70 % du chiffre d'affaires à l'international) pour « évangéliser » les pays ignorant encore les vertus de l'huile d'olive. « Nous donnons ainsi des cours de cuisine dans l'une de nos neuf boutiques à Taïwan où l'on ne connaît que l'huile de palme. Le "story telling" est un ressort de vente à ne jamais négliger. »

## La Fnac, chaîne brésilienne ?

Nul ne peut cependant percer hors frontières en se contentant de faire un copié-collé de ses catalogues. Si Monoprix véhicule aussi une image de Paris à travers le monde, il lui faut cependant ajuster ses gammes. « Nos partenaires piochent dans nos collections, mais nous devons aussi les adapter aux habitudes locales et surtout aux contraintes réglementaires, douanières ou sanitaires », dévoile Catherine Rivoallon,

directrice du développement international de Monoprix. Ainsi les restrictions sur l'alcool, le porc ou la gélatine imposées par le Qatar ont quelque peu contraint les ambitions de l'enseigne sur ce pays.

Il en va différemment pour les enseignes de distribution ne fabriquant pas leurs produits. « La Fnac n'incarne l'image de la France... que dans son pays, admet Dan Ohnona, directeur du patrimoine et de l'expansion de l'enseigne. Au point qu'un Brésilien découvrant l'enseigne sur les Champs-Élysées s'enchantaient de retrouver chez nous une chaîne de chez lui ! Cela car les produits culturels que nous distribuons sont avant tout locaux. La seule chose que l'on duplique d'un pays à l'autre est le conseil et l'indépendance. »

« Il faut toujours remettre en cause ses acquis, rappelle François Papini, directeur général de C-Log, filiale logistique du groupe Beaumanoir. Pour percer en Chine où nous avons mille magasins, nous avons dû substituer à certains articles français, des produits locaux qui n'étaient pas forcément dans nos goûts. Le tout étant de respecter la mécanique d'enseigne qui nous est propre. » De même, « nous avons intégré le jogging dans nos assortiments de Grèce, comme article clé de la rentrée des classes, illustre encore Agathe Boidin, vice-présidente d'Orchestra. C'est environ 20 % de notre offre en moyenne que nous adaptons ainsi dans chaque pays ».

## Choisir ses corps expéditionnaires

La « bonne vieille » croissance organique est un mode classique, encore privilégié par les réseaux liés à un entrepreneuriat familial. Dans ce cas « le flagship store constitue un modèle performant lorsque sa localisation en fait une caisse de résonance de la marque, indique Karine Picot, maître de conférences à l'IGR-IAE Rennes. De même les magasins éphémères font une arrivée remarquée comme mode d'internationalisation constituant une étude de marché grandeur nature. » Mais gagner ses galons à l'international devient un challenge de plus en plus complexe. « On observe une rupture au tournant des années 2010, continue Karine Picot-Coupey. Auparavant, on recherchait la croissance par la conquête de nouveaux marchés et la multiplication des unités. Depuis, la sélectivité s'est fortement accrue, notamment induite par la transformation digitale. »

Ainsi, « si nous avons le monde entier pour terrain de jeu, l'ère des conquêtes de barbares est révolue, confirme Henri-Bernard Bedoin, directeur Europe-Est, Moyen-Orient, Afrique & Outremer chez Yves Rocher. Il faut d'abord être très sélectif dans le choix de ses partenaires. Sur 54 pays d'Afrique, nous n'en approchons que douze, pour le moment ». Le Nigéria et l'Éthiopie sont dans la ligne de mire de la marque-

## LA BEAUTÉ CHAMPIONNE À L'INTERNATIONAL

Répartition du nombre de magasins, en %, de trois enseignes françaises de la beauté entre la France et l'international, en 2016, parc total de magasins et nombre de pays couverts

Source: PwC Analysis\*

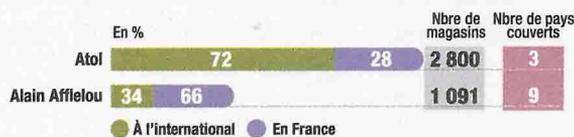


Les Etats-Unis sont, de loin, le pays où sont le plus implantées Sephora (729 magasins) et l'Occitane (196). Suivent au Top 5 des pays d'implantation, la Russie (606 magasins pour les trois enseignes), l'Espagne (351), la Chine (310) et l'Italie (241).

## DEUX OPTICIENS QUI VOIENT LOIN

Répartition du nombre de magasins, en %, de deux enseignes françaises d'optique entre la France et l'international, en 2016, parc total et nombre de pays couverts

Source: PwC Analysis\*



Optic 2000 ne compte que 4 % de son parc à l'étranger, Krys et Optical Center 2%. L'Italie, l'Espagne et la Belgique sont les premiers pays d'implantation des enseignes d'optique. Via, notamment, les partenariats d'Atol avec Vision Group en Italie et Cione en Espagne pour créer une coopérative européenne.

## LES MARQUES DE TEXTILE TRAVERSENT LES FRONTIÈRES

Top 5 des enseignes d'habillement les plus présentes à l'étranger, répartition du nombre de magasins, en %, entre la France et l'international, en 2016, parc total de magasins et nombre de pays couverts

Source: PwC Analysis\*



Au top 6 des pays où sont implantées les enseignes françaises de l'habillement, la Chine – avec 3 990 magasins et la présence d'Etam et Cache-Cache – supplante tous les autres. Suivent, loin derrière, l'Espagne (728 unités), les États-Unis (503 unités), la Belgique (480 unités), l'Italie (47 unités) et l'Allemagne (306 unités).

\* Estimations sur la base de sources publiques.

enseigne pour les années 2025. Et, à plus moyen terme, l'Iran, l'Arabie saoudite et l'Égypte.

Les patrons d'enseignes n'envoient pas les mêmes corps expéditionnaires dans tous les champs de manœuvres. « Le développement en succursales convient aux pays matures, comme la Suisse ou l'ex-Yougoslavie, indique Thibaut Castarede, directeur du développement et de l'immobilier de Camaïeu. Tandis que la franchise est plus adaptée pour les marchés neufs exigeant des capitaux, tels que l'Amérique du Sud, l'Asie ou l'Afrique. »

Les grands alliés des enseignes à l'assaut du monde sont les foncières étendant leur parc de centres commerciaux sur tous les continents. « Nous avons une double lecture macroéconomique et microéconomique des marchés, fait valoir Louis Bonelli, directeur commercial du groupe Klépierre. Et agissons, via nos têtes de ponts avancées dans chaque pays, comme de véritables révélateurs auprès des enseignes. »

### Pas de « Sephora du textile » français

Malgré toutes ces synergies, Cédric Ducroq, président de Dia-Mart, détecte une faille dans la politique d'internationalisation de nos entreprises nationales: « Elles sont trop centrées encore sur le produit et pas assez

sur l'intensité marketing de la marque. La puissance de détonation des enseignes devrait être d'autant plus forte que leurs formats d'exportation s'avèrent petits. Nous manquons de concepts radicaux ! Et malgré l'image de la mode française à travers le monde, nous n'avons pas su inventer notre Sephora du textile. »

Tout l'art de l'internationalisation des concepts est finalement dans le juste dosage entre la fidélité à soi-même et l'empathie avec les pays d'accueil. « La force de notre modèle est de n'avoir jamais renié notre génétique, assure ainsi Jérôme Bedier, directeur général délégué et secrétaire général de Carrefour. À savoir, la grande intuition des débuts, le rassemblement des offres alimentaires et non alimentaires sous le même toit. Et ce n'est pas un hasard si nous avons réussi dans les pays amateurs de « bonne bouffe » et de produits frais comme l'Espagne, l'Italie ou la Chine. Avec des bémols dans les pays nordiques, plus distancés de cette gastronomie. De même, notre maîtrise des multiformats, certes complexe, s'avère être une clé de notre réussite. Mais nous ne pouvons avoir de légitimité à l'international que si nous apportons une vraie originalité par rapport aux acteurs locaux, y compris la sécurité alimentaire ! Comme nous l'avons fait en Chine. En revendiquant notre appartenance française avec notre logo Bleu blanc rouge. » ■ DANIEL BICARD