

CHAPITRE 16

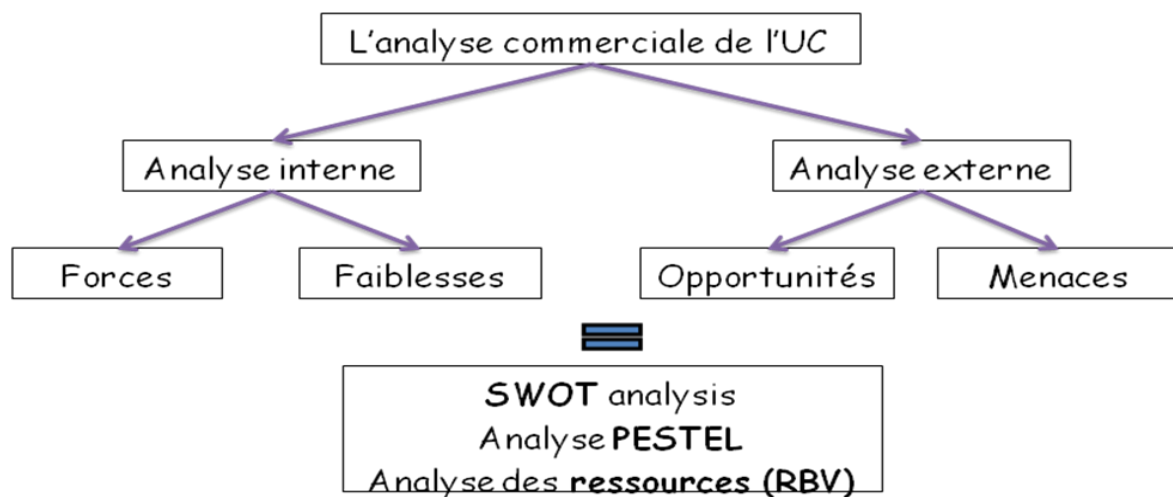
LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX D'UNITÉS COMMERCIALES.

I. Le développement du réseau de distribution.

A. Le diagnostic.

Diagnostic = démarche stratégique = réflexion approfondie

☞ Diapo : le diagnostic préalable



B. Les étapes du développement.

Quel que soit le choix du mode de développement du réseau, on peut identifier plusieurs phases dans son cycle de vie.

☞ Diapo : le cycle de vie du réseau

Phases	Principes
Expérimentation	Durant cette phase, il s'agit de mûrir le concept de distribution, d'en valider le positionnement, la rentabilité et de se préparer progressivement à la modélisation du concept.
Modélisation	La phase de modélisation consiste à construire et à commencer à implanter petit à petit le prototype « idéal » de distribution permettant une croissance sans faille du réseau : • création d'un cahier des charges le plus complet possible (structure, organisation juridique, méthodes de vente et de communication, catalogue de produits et de services...) ; • planification du développement (type de maillage envisagé, vitesse de déploiement, choix des secteurs géographiques prioritaires...) ; • organisation de la « chaîne logistique » ; • mode de recrutement du réseau...
Accélération	La phase d'accélération consiste en un déploiement de moyens d'animation et de développement des unités commerciales implantées. Il faut prendre de vitesse la concurrence, répondre à une demande de plus en plus importante tant de la clientèle finale que des futurs candidats au réseau.
Valorisation	La maturité du réseau est acquise – il faut passer à la valorisation du concept et élargir son déploiement (internationalisation par exemple). D'autres stratégies sont également possibles vers l'amont (certaines enseignes ont, par exemple, absorbé leurs fournisseurs).

II. Les stratégies de croissance des réseaux au niveau national.

☺ *Plusieurs indicateurs peuvent inciter l'UC à mettre en œuvre une nouvelle stratégie de développement : saturation de la surface de vente (y compris le parking), demandes insistantes de la clientèle (plaintes, gênes), modification profonde des composantes de la zone de chalandise (implantation d'un nouveau lotissement, apparition d'un nouveau concurrent, d'une nouvelle zone de bureaux...).*

👉 Application 1 à 4 P.219 et suivantes.

A. L'implantation des réseaux.

La décision d'implantation se décide à 2 niveaux.

1. Premier niveau d'implantation.

La tête de réseau va décider du nombre d'implantations au niveau national (villes choisies, nombre d'UC à y déployer). 5 stratégies existent :

👉 Diapo : 1^{er} niveau d'implantation des réseaux.

Stratégie d'expansion contiguë	Implantation de points de vente dans des aires de marché proches de celles où sont déjà situés des magasins du réseau.
Stratégie « tête de pont »	Implantation d'un point de vente dans une zone non encore couverte par le réseau mais qui offre des perspectives.
Stratégie de l'effet de grappe	Implantation de plusieurs points de vente en même temps avec un objectif de parts de marché élevé. Cela permet de réduire les coûts de publicité et de logistique et de verrouiller les marchés avant la concurrence.
Stratégie d'écémage	Implantation des points de vente à proximité d'une clientèle rentable, quelle que soit leur localisation (ex. : boutiques de luxe).
Stratégie d'acquisition d'un réseau	Achat de points de vente existants (croissance externe) afin de gagner du temps dans la conquête des territoires.

2. Deuxième niveau d'implantation.

☞ Diapo : 2^{ème} niveau d'implantation des réseaux.

Implantation en centre ville	Permet de toucher une clientèle de proximité. Idéal si la taille de l'unité commerciale n'est pas une contrainte.
Implantation en périphérie des villes	Permet de toucher une clientèle de flux. Idéal pour des unités commerciales nécessitant de l'espace (GSS, GSA)

☞ Outil informatique : le géomarketing.

L'utilisation de logiciels de géomarketing simplifie l'analyse de la situation de la zone de chalandise. Ils permettent de définir les sites à forts potentiels (en évaluant le marché), de vérifier la qualité du maillage du territoire (pour éviter la cannibalisation, ou l'absence de points de vente dans une zone) et d'étudier le comportement de circulation des acheteurs dans le point de vente, l'efficacité de l'assortiment proposé...

B. Les contraintes à prendre en compte sur le territoire national.

- Les contraintes juridiques et administratives :

L'implantation de nouvelles UC doit suivre les règles d'urbanisme commercial. Depuis le 05/07/96, la Loi Raffarin précisait le cadre strict dans lequel tout projet de réaménagement ou de création de surface commerciale devait être envisagé. Elle avait institué les CDEC et limitait les ouvertures à partir de 300 m². Avec la LME du 04/08/08, et à partir de 2009, tous les projets de plus de 1.000 m² sont soumis à l'autorisation d'une CDAC (commission départementale d'aménagement commercial) = assouplissement de certaines règles relatives aux autorisations pour la création et l'extension de surfaces de vente.

☺ *L'urbanisme commercial a pour objet d'améliorer et de contrôler l'aménagement commercial des villes et de leur périphérie. C'est une préoccupation importante de l'État et des collectivités locales, car le commerce et l'artisanat sont des facteurs influents du développement économique et social des villes.*

Les enjeux sont la répartition équilibrée des équipements commerciaux dans l'ensemble de la cité, et leur adéquation harmonieuse avec les infrastructures urbaines. Il s'agit de contribuer à la préservation de l'environnement et à la qualité de vie des habitants.

La préservation des sites, notamment dans les quartiers historiques protégés, est aussi un domaine de l'urbanisme commercial.

☺ - La loi Royer (31 décembre 1973) soumet à autorisation administrative l'implantation des grandes et moyennes surfaces.

- La loi Sapin (29 janvier 1993) a créé les Commissions départementales d'équipement commercial (CDEC).

- La loi Raffarin (1996) a durci les mesures sur la limitation des ouvertures et des agrandissements des unités commerciales. La loi abaisse les seuils d'autorisation à 300 m². Des observatoires commerciaux ont été créés.

III. Les stratégies d'internationalisation.

☺ *L'internationalisation correspond au fait de s'implanter dans un ou plusieurs pays pour maintenir sa croissance dès lors que le marché national devient saturé.*

👉 Application 6 P.223.

A. Le choix du pays.

Plusieurs critères permettent d'évaluer l'accessibilité et le potentiel du pays :

- Politique : le pays est-il fiable ?
- Géographique : pays facilement accessible ? Quelles sont les infrastructures locales ?
- Juridique : lois sur les investissements étrangers ? La fiscalité ? Le code du travail ?
- Douanier : quelles sont les procédures d'importation et d'exportation ? Taxes ?
- Socioculturel : l'offre s'adapte-t-elle à la demande du pays . Quels sont les modes de consommation ?

L'étude de la demande, de la concurrence locale et des données économiques permettent ensuite d'évaluer l'intérêt du lancement sur un nouveau marché.

👉 Diapo : le choix du pays + évaluation du potentiel d'un pays

Critère politique	Régime politique, stabilité du pouvoir, importance de la corruption, ingérence d'autres puissances
Critère géographique	Relief, distance des sites d'approvisionnement, qualité des transports locaux et internationaux
Critère juridique	Nature et contenu des lois cc investissement, la législation fiscale, législation du travail, code du commerce
Critère douanier	Absence ou présence de barrières tarifaires, non tarifaires, facilités ou lourdeurs administratives, et procédures de dédouanement
Critère socio culturel	Adaptabilité du concept commercial, de l'offre de produit ou service aux modes de consommation et à la culture locale

B. Les modes d'accès aux marchés étrangers.

Après avoir sélectionné le pays, il faut définir le mode d'implantation/de présence dans le pays.

☞ Diapo : les modes d'accès aux marchés étrangers.

Stratégie d'internationalisation	Modalités	Avantages	Inconvénients
Le développement interne	<u>Création d'une filiale</u> dans le pays	Parfaite maîtrise de la politique commerciale	Très coûteux
La joint-venture (ou co-entreprise)	<u>Création d'une filiale avec un partenaire local</u> dans le pays	Limite l'investissement, appui d'un local	Il faut au moins 50% des parts (prise de contrôle)
L'acquisition d'un réseau (croissance externe)	<u>Achat d'un réseau d'unités commerciales</u> dans le pays	Réseau existant et opérationnel	Très coûteux
Mise en place d'un réseau de franchisés	Le master franchisé (franchisé principal) devient franchiseur dans le pays.	Limite les investissements et permet un développement rapide	Il faut être très vigilant dans la rédaction du contrat avec le franchisé principal pour garantir le respect du concept.

C. Les choix en matière de politique commerciale.

La stratégie commerciale du réseau doit s'adapter aux particularités du pays d'implantation.

☞ Diapo : Les choix en matière de politique commerciale

Politiques commerciales	Particularités
La standardisation : stratégies marketing identiques quel que soient les pays dans lesquels on s'implante	Minimiser les investissements ; économie d'échelle au niveau des achats, de la communication, de la conception des points de vente.
L'adaptation des politiques commerciales : les 4P sont adaptés aux particularités du pays	Taille des UC, largeur et profondeur des gammes, les prix, les prestations de service
La glocalisation (adaptation partielle)	Les outils de gestion sont standardisés (back office) pour réaliser des économies d'échelle, et le front office est adapté aux besoins locaux.



MOTS CLÉS

Croissance interne : processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente créées grâce aux ressources propres. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise. Ex : ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, achat de moyens de production (locaux, nouvelles machines ...).

	Caractéristiques	Avantages	Contraintes
Réseaux intégrés	Création ou agrandissement d'unités commerciales en propre (succursales, agences) ou changement d'enseignes au sein du même groupe	Maîtrise totale du développement	Coûts élevés
Réseaux associés	Recrutement de nouveaux entrepreneurs indépendants liés par contrat	– Pas d'investissement immobilier – Prise de risque externalisée	Sélection du candidat

Croissance externe : processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété ou le contrôle de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement : acquisition d'actifs existants. Modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par regroupement ou association avec d'autres entreprises.

	Caractéristiques	Avantages	Contraintes
Réseaux intégrés	Acquisition d'unités commerciales existantes, concurrentes ou non, ou création d'unités commerciales en franchise (réseau mixte)	– Rapidité du développement – Diminution de l'intensité concurrentielle	– Mise aux normes du réseau de l'UC acquise – Formation du personnel aux méthodes du réseau
Réseaux associés	Recrutement d'entrepreneurs indépendants qui acceptent de changer d'enseigne.	– Pas d'investissement immobilier – Prise de risque externalisée	Adaptation aux méthodes de travail du nouveau réseau par le franchisé

Géomarketing : technique marketing reposant sur le postulat que les individus résidant dans un même lieu géographique ont des caractéristiques socio-démographiques, économiques voire culturelles assez proches. Exploitant un SIG (SGBD), il permet alors de visualiser sur une carte la variabilité des secteurs et la répartition géographique des individus d'une population au vu de différents critères ainsi que sa typologie.

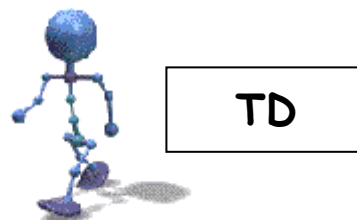
Internationalisation : correspond au fait de s'implanter dans un ou plusieurs pays pour maintenir sa croissance dès lors que le marché national devient saturé.

Joint venture : Il s'agit d'une entreprise commune ou coentreprise ("joint-venture" en anglais) créée par deux entreprises ou plus et détenue à part égale par ces dernières.

Standardisation : c'est le fait d'adopter des stratégies mercatiques identiques quel que soit le pays d'implantation.

Globalisation : convergence des goûts, des styles de vie, des comportements de consommation qui conduirait à l'effacement des particularismes locaux et à l'unification des marchés.

Glocalisation : Contraction de global et local. Politique de marketing multinational dont la stratégie est la même dans les différents marchés avec des adaptations tactiques à chaque marché.



TD n° 1 : la sélection d'un site d'implantation, application n°5 P.223.