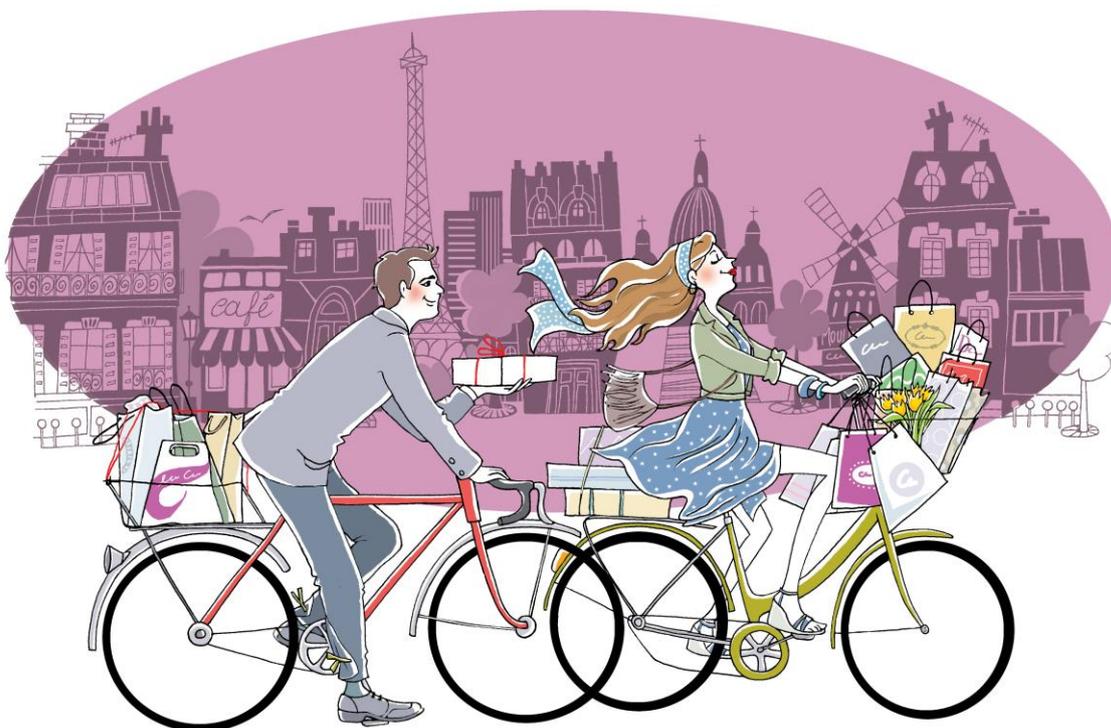


LA CRÉATION ET LE COMMERCE FRANÇAIS À L'ASSAUT DU MONDE

PARIS, LE 5 JUILLET 2016



SOMMAIRE

OUVERTURE	3
CONFÉRENCES	6
« VIVE LA MAISON FRANCE ! »	6
MAIS OU SONT LES ENSEIGNES FRANÇAISES ? PANORAMA	8
COMMENT SE DEVELOPPER ET GRANDIR A L'INTERNATIONAL ?	10
E-COMMERCE, MARQUES ET ENSEIGNES FRANÇAISES SUR LA SCENE MONDIALE	12
TABLES RONDES	14
CE QUI MARCHE, CE QUI NE MARCHE PAS ?	14
LES FACTEURS CLEFS DU SUCCES	21
CONFÉRENCE	32
VENDRE LE LUXE ET SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS A L'INTERNATIONAL	32
CONCLUSION	34

OUVERTURE

Christian PIMONT, Président de l'Alliance du Commerce, salue les participants à cette matinée-débat, dont l'objet est d'aborder à la fois l'actualité et l'avenir des problématiques du commerce. Il remercie l'ensemble des participants pour leur fidélité. Cette matinée-débat, qui porte sur le développement international, a été organisée en partenariat avec Procos, ce qui constitue une grande première pour l'Alliance du Commerce. Christian PIMONT se dit convaincu que l'union fait la force. Il souligne que ce partenariat ne vise pas uniquement à s'opposer aux bailleurs ; la préoccupation de l'Alliance du Commerce et de la Fédération Procos est de se positionner en tant qu'éléments de défense du commerce. Christian PIMONT cède la parole à François FEIJOO pour évoquer l'intérêt de cette coopération avec l'Alliance du Commerce et présenter Procos ainsi qu'Eurelia.

François FEIJOO, Président de la Fédération Procos, Président Directeur Général d'ERAM, remercie Christian PIMONT et salue l'ensemble des participants. Il indique que lorsque l'Alliance du Commerce a proposé à Procos d'organiser conjointement cette conférence dédiée à l'international, celui-ci a répondu favorablement, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Procos regroupe près de 300 enseignes parmi les plus emblématiques du commerce français et international. Ces enseignes sont à la tête de 60 000 points de vente qui emploient près de 750 000 personnes en France, et réalisent un chiffre d'affaires cumulé d'environ 100 milliards d'euros. Outre son poids dans le paysage commercial français, Procos a acquis depuis 35 ans un véritable savoir-faire en matière de développement commercial ainsi qu'une expertise reconnue dans les *data*, et a produit des études sur les sites commerciaux ou sur les villes qui sont devenues des outils indispensables dans la réflexion sur le développement des enseignes. Par ailleurs, Procos possède, avec Eurelia, une organisation dédiée à l'international. Les clubs Eurelia, auxquels la plupart des intervenants de cette matinée adhèrent, se réunissent à Barcelone et à Paris pour échanger sur les bonnes pratiques et favoriser le partage d'expérience entre dirigeants sur 25 pays majeurs.

François FEIJOO indique que la feuille de route qu'il a proposée au Conseil d'administration Procos lors de son arrivée prévoit de réfléchir aux enjeux majeurs du commerce d'aujourd'hui. Or l'international en est, incontestablement, un majeur. Les enseignes membres de Procos qui ne sont pas encore présentes à l'international se posent la question légitime de savoir si elles doivent s'internationaliser, soit parce qu'elles ont fait le tour de la question en France, soit parce que le marché domestique est à ce jour, pour des raisons diverses, en bas de cycle, et que le fait de sortir de leurs frontières peut être un relais de croissance. Cela nécessite bien évidemment une étude préalable et des moyens suffisants. Sur quel marché s'installer ? Avec quels types de partenariats, de contrats ? Dans quelle mesure adapter son modèle économique ? *Quid* de l'organisation adéquate et du pilotage ? Les intervenants de cette matinée apporteront leur témoignage et leur expérience sur les bonnes pratiques et les erreurs à éviter. François FEIJOO considère que leur parole a une valeur inestimable. Il souligne par ailleurs l'importance de travailler en étroite collaboration avec toutes les forces représentatives du commerce français. Il rappelle que Procos et l'Alliance du Commerce ont déjà entrepris des actions communes par le passé qui ont donné des résultats remarquables, par exemple sur la loi Pinel. Ce cercle de réflexion et d'action sera étendu aux autres fédérations et organisations dont le commerce est la préoccupation, ainsi qu'aux écoles et aux pouvoirs publics. François FEIJOO assure que Procos et l'Alliance du Commerce s'efforceront de faire entendre la voix du commerce français dans cette période difficile. Il redonne la parole à Christian PIMONT.

Christian PIMONT salue la présence de William KOEBERLE, président du Conseil du Commerce de France (CdCF). Il estime que l'unanimité est nécessaire afin de continuer à développer et à défendre les intérêts du commerce. Le commerce du textile en France est aujourd'hui en grande difficulté. Sur les dix dernières

années, la part des dépenses en vêtements et chaussures dans le budget des ménages est passée de 4 à 3 %. Le chiffre d'affaires de l'habillement a diminué de 13 % depuis 2007. La consommation globale a baissé de 7 % sur la même période. Il existe un problème intrinsèque au secteur textile. La part du e-commerce dans le textile est passée de 5 à 15 % au cours des dix dernières années. Certes, une partie de ce chiffre d'affaires provient des enseignes membres de l'Alliance du Commerce, mais cela entraîne néanmoins une perte de chiffre d'affaires pour les magasins. 5 millions de mètres carrés commerciaux ont été construits tous les ans entre 2000 et 2008. Une grande partie de ces mètres carrés commerciaux est destinée au commerce textile. L'an dernier, 1,5 million de mètres carrés commerciaux ont été accordés. Comment les magasins, dont le chiffre d'affaires au mètre carré baisse de façon inexorable, peuvent-ils continuer à innover, à se moderniser et à inventer le commerce de demain ? Dans le même temps, les loyers, les charges et les coûts de personnel ne baissent pas. Les coûts de personnel sont aujourd'hui limités à un niveau minimum pour maintenir l'ouverture des magasins. Cette situation difficile contraste avec les années d'euphorie de la fin du siècle dernier. Chaque semaine, des enseignes disparaissent. Le commerce textile est en phase de reconversion nécessaire.

Christian PIMONT souligne par ailleurs que la faible marge de manœuvre dont disposent les enseignes pour se moderniser et se développer est absorbée par des éléments extérieurs. Il pense notamment aux hausses d'impôts. Selon lui, dans un pays où l'on défend l'emploi, il est invraisemblable que le commerce physique, qui est fortement créateur d'emplois, fasse l'objet d'attaques et de ponctions fiscales qui continuent à se développer. Le rendement de la taxe sur les surfaces commerciales (Tascom) est passé de 200 millions d'euros à 1 milliard d'euros. Ces 800 millions d'euros d'impôts ont été payés par les magasins. La réforme des valeurs locatives, dont il est actuellement question, fera peser sur le commerce physique une charge supplémentaire que l'on peut évaluer à un niveau supérieur à celui de la Tascom. Comment payer encore plus d'impôts dans un contexte de baisse de la consommation et d'augmentation des charges ? Christian PIMONT indique que l'Alliance du Commerce tentera, avec l'ensemble des organismes concernés, de s'opposer à cette réforme des valeurs locatives qui conduirait à pénaliser le commerce de centre-ville et les petites surfaces dans les centres commerciaux. Il explique que les petits magasins dans les centres commerciaux paieront, proportionnellement, beaucoup plus que les autres surfaces plus importantes. Selon lui, la question est de savoir si l'on souhaite accélérer la désertification des centres-villes, notamment dans les villes de moins de 100 000 habitants, avec tous les problèmes que cela pose au niveau local. Cet alourdissement de la fiscalité va exactement à l'inverse du but recherché et contribue à désertifier les centres-villes, comme le montrent très clairement les chiffres communiqués par Procos sur la vacance dans les centres-villes. Christian PIMONT pose la question de savoir qui va s'opposer à ce phénomène pour maintenir l'activité et l'animation des centres-villes.

D'autre part, les GAFA, qui sont des acteurs importants du commerce et de l'internet, s'emparent des marchés français, à partir de l'extérieur. Ils ne paient pas les charges sociales et les impôts français, voire même européens. Christian PIMONT s'interroge sur l'augmentation des taxes sur le commerce physique et la multiplication des freins au développement et à l'entrepreneuriat. Pour lui, il ne s'agit pas d'empêcher Amazon de livrer en une heure le dimanche à Paris, mais plutôt d'accorder aux magasins physiques les mêmes possibilités, les mêmes armes, afin qu'ils puissent entrer en compétition, en apportant un autre service, sans être gênés par les mesures réglementaires. Il estime par ailleurs que l'amendement voté par l'Assemblée nationale dans le cadre de la loi El Khomri, qui prévoit un lien de subordination et de solidarité économique entre le franchiseur et les salariés du franchisé, est complètement absurde et néfaste pour le commerce. En tant que représentante de réseaux succursalistes, l'Alliance du Commerce s'intéresse de près à ce sujet. Christian PIMONT répète que cette mesure est une aberration absolue pour le développement du commerce et de l'emploi en France. Il encourage les participants à signer la pétition en ligne « J'aime ta franchise ». Il salue la présence de Chantal ZIMMER, présidente de la Fédération française de la Franchise (FFF), qui mène ce combat auquel l'Alliance du Commerce s'associe entièrement.

Le développement international est un sujet qui n'est pas directement lié à l'actualité, mais qui correspond de plus en plus aux besoins et aux préoccupations des commerçants. Christian PIMONT rappelle qu'il y a deux ans, le sujet du Big Data pouvait sembler un peu nébuleux, tandis qu'aujourd'hui, 60 % des distributeurs français parviennent à rassembler les données relatives aux achats en ligne. Le fait d'étudier l'intégralité de ces données est un signe extrêmement encourageant, car cela permet de mieux connaître le consommateur. S'agissant de l'omnicanalité, une enquête montre que 67 % des enseignes non alimentaires en France proposent tout leur assortiment en ligne. Ces sujets sont parfaitement maîtrisés et témoignent d'une véritable volonté d'avancer de la part des commerçants. Pour Christian PIMONT, tout ce qui peut entraver cette volonté est fâcheux. En ce qui concerne le développement international, il rappelle que la crise de 2008-2009 a marqué un coup d'arrêt par rapport au mouvement initié dans les années 1990 et 2000. Il pense toutefois que le moment est bien choisi pour relancer le sujet. Les entreprises françaises disposent d'atouts importants et tangibles pour réussir à l'international. La question est de savoir comment valoriser ces atouts. Cette matinée-débat tentera d'apporter des éléments de réponse, avec pour commencer le témoignage de Geoffroy ROUX de BÉZIEUX, président d'Oliviers & Co. La parole sera ensuite donnée aux experts : Anne-Lise GLAUSER (Strategy& PwC), Karine PICOT-COUCPEY (IGR IAE Rennes) et Évelyne CHABALLIER (IFM). Des tables rondes permettront d'échanger sur les bonnes pratiques et les erreurs à éviter, avec le témoignage de 14 locomotives françaises dans le domaine du développement international. Les échanges porteront non seulement sur le domaine textile, mais aussi sur les produits alimentaires, la cosmétique, l'immobilier du commerce, les grands magasins, le luxe, etc. En fin de matinée, Stanislas de QUERCIZE, président de Richemont France, fera part de son expérience en matière de valorisation du savoir-faire français à l'international.

Christian PIMONT estime que c'est une chance et un honneur de partager les expériences de ces grandes enseignes qui ont toutes réussi à l'international. Il remercie très chaleureusement l'ensemble des intervenants de cette matinée-débat. Selon lui, la France est un pays bien équipé, un marché mature dans lequel la consommation ne progressera plus durablement. Il s'agit donc de trouver des relais de croissance à l'international. La véritable force d'une entreprise, et plus généralement d'un pays, est sa capacité à se confronter et à réussir à l'international. Les entreprises étrangères ont prouvé leur capacité à réussir en France ; les entreprises françaises doivent en faire de même à l'international. Elles ont le talent et les compétences nécessaires pour réussir ce défi. Christian PIMONT cède la parole à Emmanuel CUGNY.

Emmanuel CUGNY, Journaliste, Chroniqueur économique, remercie Christian PIMONT et François FEIJOO pour leurs deux introductions qui ont permis de poser les enjeux de cette matinée-débat. Toute enseigne implantée dans son pays d'origine se doit de partir à la conquête de l'international. Les implantations sont complexes et très différentes en fonction des aspects culturels, juridiques et logistiques, mais aussi en fonction de l'appétence des consommateurs sur place. Emmanuel CUGNY cède la parole à Geoffroy ROUX de BÉZIEUX président d'Oliviers & Co et vice-président du MEDEF, pour évoquer la « Maison France ».

CONFÉRENCES

« VIVE LA MAISON FRANCE ! »

Geoffroy ROUX de BÉZIEUX, Président d'OLIVIERS & CO, Vice-Président du MEDEF, indique en préambule que son engagement au MEDEF revêt un caractère bénévole et citoyen, son véritable métier étant l'entrepreneuriat. Il précise qu'il a débuté dans le commerce il y a 25 ans. Après une expérience dans le domaine des nouvelles technologies, il revient dans le commerce avec le rachat de la société Oliviers & Co en janvier 2016. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX fait savoir qu'il est le fondateur de Virgin Mobile, société qu'il a choisi de revendre à SFR en décembre 2014, dans un contexte de forte perturbation du marché de la téléphonie mobile. Il explique qu'il a fait le choix de rester en France et de continuer à y investir, car il croit en ce pays malgré les nombreuses taxes qui s'abattent sur les entrepreneurs. Selon lui, la France dispose de formidables atouts. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX fait remarquer qu'il a choisi un produit qui est l'un des plus anciens au monde : l'huile d'olive, qui est commercialisée depuis plus de 10 000 ans, d'abord pour l'éclairage, ensuite pour la cosmétique et plus tardivement pour l'alimentation. La société Oliviers & Co a été créée il y a 20 ans par Olivier BAUSSAN, fondateur de L'Occitane. Cette société s'était quelque peu assoupie depuis cinq ans. Le pari de Geoffroy ROUX de BÉZIEUX est double : digitaliser l'entreprise et la lancer à l'assaut du monde. Il estime que sans création, sans idée originale, le fait de savoir vendre ne suffit pas. Le chiffre d'affaires d'Oliviers & Co est de 30 millions d'euros. La société a été internationalisée très tôt et réalise 70 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, avec notamment un fort développement en Europe du Nord, une tête de pont en Asie formée par le Japon et Taïwan ainsi qu'une filiale en Amérique du Nord.

Geoffroy ROUX de BÉZIEUX indique qu'il a commencé par digitaliser l'entreprise en interne. Sa première démarche a été de solliciter le maire de Mane, commune des Alpes-de-Haute-Provence où se trouve le siège de la société, pour lui demander d'installer la fibre. Il s'agit de doter l'entreprise d'infrastructures modernes, en investissant par exemple dans un ERP et des outils bureautiques de dernière technologie, afin d'améliorer la productivité. L'entreprise s'est ensuite lancée dans la digitalisation vers le client. Oliviers & Co est très en retard dans le multicanal et la gestion de bases de données. Cette démarche a d'abord été initiée en France, puis elle s'est étendue à l'international. Aujourd'hui, la conquête de l'international ne s'effectue pas avec des points de vente physique ; elle passe en premier lieu par le web, que ce soit en propre ou via des sites marchands. La meilleure façon de s'implanter en Chine continentale n'est pas d'ouvrir un point de vente à Shanghai, mais plutôt de tester le marché via Alibaba. Il y a vingt ans, Oliviers & Co créait une filiale physique à New York, avec un entrepôt et des magasins. Aujourd'hui, la démarche est inversée : l'entreprise va s'attaquer au marché chinois en passant par le web, et en cas de succès, elle ouvrira des points de vente. Le succès passe également par une connaissance intime de ses clients. La digitalisation permet d'effectuer une analyse sociologique des données clients, et ainsi d'identifier les bons partenariats et de cibler les médias les plus pertinents. Les enseignes traditionnelles de commerce sont parfois en retard dans ce domaine. Le renouvellement des équipes est nécessaire pour développer la culture digitale de l'entreprise.

Geoffroy ROUX de BÉZIEUX pense que les Français sous-estiment le pouvoir et l'image de la marque France. Selon lui, la France jouit d'une image formidable dans le monde entier, en particulier en Asie. Néanmoins, le fait de proposer de bons produits ne suffit pas pour réussir à l'international ; il faut créer et inventer de nouvelles manières de vendre. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX prend l'exemple de ses points de vente à Taïwan qui proposent des cours de cuisine pour sensibiliser les populations locales aux qualités gustatives et olfactives de l'huile d'olive, lesquelles sont aussi variées que celles du vin. Il souligne le

pouvoir de la marque France, et de la sous-marque Provence. Selon lui, le *storytelling* est important pour réussir à l'international. Il dit prendre beaucoup de plaisir à entreprendre en France et à développer l'exportation de produits français.

En conclusion, Geoffroy ROUX de BÉZIEUX évoque les combats du MEDEF, et notamment celui contre la fiscalité. Il indique que le MEDEF demande la suppression de toutes les taxes sur le chiffre d'affaires – les impôts de production – afin que la fiscalité en France soit basée uniquement sur le résultat économique, lequel traduit la santé de l'entreprise. Selon lui, un impôt basé sur une assiette est un impôt absurde. En tant que distributeur d'huile d'olive, Oliviers & Co est soumise non seulement à la Tascom, mais aussi à une taxe spéciale sur l'huile d'olive datant de 1963. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX constate qu'en France, une taxe qui a été créée n'est jamais supprimée. Il évoque par ailleurs l'amendement concernant les franchises, qui a été préparé par la CFDT. Pour lui, il s'agit d'un combat idéologique visant à tuer le commerce indépendant. Il appelle tous les commerçants à se montrer solidaires sur ce point. A ce titre, il se réjouit de la collaboration entre Procos et l'Alliance du Commerce. Le MEDEF se félicite de la constitution d'un pôle Commerce rassemblé et fort. Geoffroy ROUX de BÉZIEUX estime que les commerçants ont tout intérêt à se regrouper pour faire face à la menace commune représentée par Amazon. Il invite à son tour les participants à signer la pétition en ligne « J'aime ta franchise ».

Emmanuel CUGNY remercie Geoffroy ROUX de BÉZIEUX et donne la parole à Anne-Lise GLAUSER (Strategy& PwC) pour la présentation de son exposé intitulé « Mais où ont les enseignes françaises ? Panorama ».

MAIS OU SONT LES ENSEIGNES FRANÇAISES ? PANORAMA

Anne-Lise GLAUSER, Associée Strategy& PwC, salue l'ensemble des participants et remercie les organisateurs pour leur invitation. Elle indique que dans le cadre de ses activités, Strategy& PwC accompagne souvent les enseignes françaises à l'international, que ce soit pour des acquisitions ou de la croissance organique, voire pour travailler sur des rationalisations de portefeuilles de magasins à l'étranger, car il existe parfois des difficultés de performance sur certains pays. Cette présentation a pour objectif de répondre aux questions suivantes : quelle est la part de l'international dans le niveau d'activité et les résultats des enseignes françaises ? Dans quelles zones du monde sont-elles présentes ? Quels sont les secteurs d'activité qui regroupent le plus de champions français à l'international ?

Anne-Lise GLAUSER indique que son étude se base notamment sur le top 100 des enseignes en France, dont plus de 80 % sont présentes à l'international. En moyenne, ces enseignes réalisent un tiers de leur chiffre d'affaires à l'international. Elles sont généralement présentes dans plus de 15 pays, majoritairement en Europe. Il ne s'agit pas uniquement de pays frontaliers. Il existe de grandes différences entre les enseignes. Certaines d'entre elles, comme par exemple Etam ou Sephora, sont présentes dans plus de 25 pays et réalisent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires à l'international.

Les secteurs d'activité qui regroupent le plus de champions français à l'international sont la cosmétique et la beauté, l'équipement sportif, l'habillement et l'optique. Les premiers pays d'export et d'implantation à l'international sont les pays européens, notamment les pays limitrophes, mais également les Etats-Unis, la Russie et la Chine. Ces pays concentrent la plus grande densité de magasins de marques françaises à l'international, avec par exemple Etam et Cache-Cache en Chine, L'Occitane et Yves Rocher en Russie, ou encore Sephora et le groupe SMCP aux Etats-Unis. Le groupe SMCP s'implante également fortement en Asie et a d'ailleurs fait l'objet d'un rachat par un acteur asiatique. Anne-Lise GLAUSER souligne que l'étude des mouvements de transactions et de M&A dans le monde de la distribution et de la création montre que les investissements d'acteurs étrangers, notamment asiatiques, européens et américains, sur des enseignes et des marques françaises sont nombreux. Elle estime que dans certains cas, cela peut aider les enseignes à accélérer leur implantation à l'international. Néanmoins, il est préférable selon elle de réussir à développer ces enseignes avec un actionariat français.

Le secteur de la beauté est celui qui est le plus représenté à l'international. Les enseignes Yves Rocher, Sephora et L'Occitane sont très majoritairement implantées à l'étranger. Les principaux pays d'implantation sont les Etats-Unis, la Russie et les pays limitrophes. Les atouts des distributeurs français sont la marque France, la qualité du produit, le digital, la maîtrise de la franchise ainsi que le savoir-faire en termes de marketing et d'expérience client en magasin. Ces nombreux atouts expliquent les bonnes performances des marques françaises à l'international. En ce qui concerne l'habillement, les enseignes Etam, Cache-Cache, Celio, SMCP et Promod sont très présentes à l'international. Les opticiens sont également très bien implantés à l'étranger, notamment Atol, Optic 2000 ou Alain Afflelou. S'agissant du e-commerce, des acteurs tels que Pixmania, La Redoute, Vente privée, Damart, Showroomprivé, Cdiscount ou Spartoo sont des champions français du commerce en ligne. Decathlon a fait ses preuves en termes de savoir-faire produit, de marque propre et d'innovation. Cette enseigne se développe très fortement à l'international, avec notamment de nombreuses ouvertures de magasins en Russie, en Chine et en Inde.

Les opérations de fusion-acquisition qui ont eu lieu ces dernières années touchent à la fois les enseignes et les *pure players* multicanaux. Pour la partie *pure players*, ces investissements permettent d'acquérir un trafic existant, des infrastructures et une connaissance du marché local. D'autres enseignes ont procédé à

des achats de portefeuilles de magasins pour gagner du temps en termes d'occupation du terrain dans certains pays. Ces deux types d'opérations sont les deux grands axes de croissance à l'international.

Emmanuel CUGNY remercie Anne-Lise GLAUSER et donne la parole à Karine PICOT-COUCPEY (IGR IAE Rennes) pour la présentation de son exposé intitulé « Comment se développer et grandir à l'international ? ».

COMMENT SE DEVELOPPER ET GRANDIR A L'INTERNATIONAL ?

Karine PICOT-COUCPEY, Maître de Conférences, IGR-IAE Rennes, se propose de réfléchir et de prendre du recul, en tant que chercheur, sur les problématiques des modes d'internationalisation, avec une période d'observation relativement longue s'étendant de 2000 à 2015. Cette étude, qui porte sur les enseignes françaises de 9 secteurs, a été réalisée en croisant des données organisationnelles, dont certaines sont publiées par les représentants des associations présentes ce jour, avec des bases de données financières. Cet exposé tentera de répondre aux questions suivantes : comment les distributeurs français ont-ils pu acquérir ces positions ? Comment acquérir de nouvelles positions ? Quels sont les modes d'entrée à privilégier ? Comment pérenniser cette expansion avec une croissance solide ?

Les objectifs en termes de croissance ont évolué au cours de la période 2000-2015. Les analyses statistiques mettent en exergue une rupture aux alentours de 2010. Cette période est marquée par l'apparition de modes d'internationalisation obéissant à des règles fondamentales classiques. Les évolutions actuelles liées à l'omnicanalité ont un impact positif significatif sur la plus grande sélectivité des choix à l'international, lesquels doivent également être synchronisés avec la transformation digitale. Le développement international s'opère sur des marchés de plus en plus lointains, et avec des environnements de plus en plus hétérogènes. L'un des enjeux majeurs est de réussir à articuler l'ensemble des pratiques existantes dans les différents pays d'implantation.

Il n'existe pas de modèle unique de développement international. Les analyses font apparaître 4 grandes tendances structurantes dans les modes d'internationalisation. Tout d'abord, la croissance organique, qui reste un mode d'internationalisation privilégié. Les enseignes continuent d'ouvrir des magasins en propre, notamment lorsque les réseaux sont liés à un entrepreneuriat familial. Dans ce cas, il existe souvent une volonté de contrôle de la stratégie et de la mise en œuvre opérationnelle, et plus particulièrement du prix et des promotions, de façon à éviter des disparités trop fortes qui auraient un impact sur l'image de marque des enseignes. Les analyses longitudinales font ressortir certains points de vigilance, notamment la tentation de dupliquer un projet qui a bien fonctionné sur le marché domestique. La réceptivité et l'appétence au projet peuvent être sensiblement différentes à l'international. L'ouverture de magasins en propre a un impact positif significatif sur la performance financière lorsque les distances géographiques et culturelles sont limitées. Ce mode d'internationalisation obtient de meilleurs résultats dans des destinations proches, où il existe une certaine compréhension et réceptivité culturelle. D'autres enseignes exploitent un format déjà éprouvé et misent sur l'ouverture de magasins à l'étranger pour offrir un développement international à leur réseau. Karine PICOT-COUCPEY cite l'exemple du chocolatier Jean-Paul HEVIN qui réalise 30 % de son chiffre d'affaires au Japon, où il emploie 150 personnes, soit beaucoup plus qu'en France, afin notamment de valoriser le service client à la japonaise – *omotenashi* – dans ses magasins.

Le mode d'internationalisation fondé sur la croissance organique a subi deux évolutions majeures. D'une part, la fin de la duplication complète des points de vente, avec notamment la création des *flagship stores* à partir de 2002, qui a constitué un mode de développement particulier en croissance organique. Dans ce modèle, les points de vente ont des statuts différents au sein du réseau, et les unités jouent un rôle particulier dans la construction de l'image de marque. La difficulté est de réussir à mesurer la réelle contribution de ces *flagship stores* au développement international. Ce modèle est significativement performant lorsque la localisation du *flagship store* permet de mettre en avant tous les éléments relatifs à la marque. Karine PICOT-COUCPEY cite l'exemple des *flagship stores* de la marque Dior à Singapour et à Séoul, ouverts respectivement en 2013 et 2015. Il s'agit d'articuler ces unités particulières avec d'autres modes de développement international. Les *flagship stores* ne concernent pas seulement les marques de luxe, mais aussi des marques comme L'Occitane, qui gère 10 *flagship stores* dans le monde, notamment

en Asie. Les magasins éphémères constituent la grande tendance actuelle dans les modes de croissance internationale, car cela permet à la fois de réaliser une étude de marché grandeur nature et de se développer sur un territoire en respectant la saisonnalité locale. Le défi consiste à transformer des opérations éphémères en opérations pérennes, c'est-à-dire à faire circuler des opérations dans des contextes culturels différents. Sephora a expérimenté ce type d'opérations depuis 2012 avec ses magasins éphémères en containers, dont l'architecture extrêmement sophistiquée fait écho à la digitalisation.

La franchise est le mode d'internationalisation le plus fréquent pour les enseignes françaises. Ce modèle ne repose pas sur la relation verticale franchiseur-franchisé indépendant, mais sur des réseaux qui permettent d'organiser une réplication flexible, en s'appuyant notamment sur des groupes importants. Karine PICOT-COUCPEY cite l'exemple de Kiabi, qui s'est appuyé sur un groupe saoudien propriétaire de centres commerciaux pour s'implanter en Arabie Saoudite, et sur le groupe HBG pour se développer en Tunisie.

Le troisième mode d'internationalisation est celui des espaces-boutiques, ou *corners*, qui est en plein renouveau. Les stratégies de mini-boutiques sont un mode de développement efficace pour mailler un territoire. Karine PICOT-COUCPEY prend l'exemple de Sephora, qui vient d'ouvrir 29 espaces-boutiques en Suisse en partenariat avec Manor. Elle souligne toutefois que les *corners* sont parfois coûteux, avec des emplacements peu valorisants et des contrats difficiles à maîtriser. Le *corner* est significativement performant pour les réseaux jeunes. S'agissant des réseaux matures, la tendance est à la combinaison des modes d'internationalisation. Picard a ainsi ouvert des *corners* chez Aeon pour tester le marché japonais, augmenter le nombre de références et identifier les plus pertinentes.

Le e-commerce est devenu un mode incontournable d'internationalisation. La présence online permet aux enseignes de tester les marchés et d'être plus sélectives dans leurs choix géographiques. Le e-commerce peut également constituer un point de contact dans le rachat, et ainsi alimenter un réseau moins nombreux en termes d'unités physiques. Karine PICOT-COUCPEY cite l'exemple de Decathlon, qui vient d'ouvrir un site de e-commerce en Australie, mais qui ne dispose d'aucun magasin physique dans ce pays.

En conclusion, pour les 4 grandes tendances structurantes que sont les magasins en propre, les franchises, les *corners* et le e-commerce, l'enjeu est de réussir à cultiver la variété et la dynamique des modes d'internationalisation, non seulement entre les différents pays, mais aussi entre la phase d'entrée et la phase d'expansion. Le cas de Decathlon est un parfait exemple de cette stratégie de combinaison des modes d'internationalisation puisque l'enseigne a ouvert récemment un magasin en propre en Malaisie, un pop-up store en Afrique du Sud, un premier magasin physique en Slovénie et un site de e-commerce en Australie.

Emmanuel CUGNY remercie Karine PICOT-COUCPEY et donne la parole à Évelyne CHABALLIER (IFM) pour la présentation de son exposé intitulé « e-commerce, marques et enseignes françaises sur la scène mondiale ».

E-COMMERCE, MARQUES ET ENSEIGNES FRANÇAISES SUR LA SCENE MONDIALE

Évelyne CHABALLIER, Professeuse Associée, IFM, évoque en préambule le rapport *Global Powers of Retailing 2016* publié par le cabinet Deloitte, qui analyse les performances des 500 premiers distributeurs mondiaux. En 2016, les 48 marques spécialisées dans la mode et les accessoires réalisent un chiffre d'affaires moyen de 9 milliards de dollars. Cet indicateur progresse de 4 % par an depuis le lancement de cette étude. La période récente est marquée par une évolution favorable à la fois du niveau de chiffre d'affaires et du niveau de marge. Le secteur de l'habillement et des accessoires est celui dans lequel les marges de la distribution sont les plus élevées au niveau mondial. Le taux de marge nette s'établit à 8,1 % en 2016, soit son plus haut niveau depuis le début de la crise. L'exportation représente 32 % du chiffre d'affaires des plus grands retailers mondiaux de mode, lesquels couvrent aujourd'hui 26 pays en moyenne. Certaines enseignes américaines bas de gamme comme TJX ou Ross sont très peu internationalisées, mais pèsent énormément dans la distribution mondiale. Pour sa part, l'enseigne Primark est présente dans 9 pays. A l'opposé, les acteurs du luxe comme LVMH et Kering couvrent plus de 90 pays, de même que le groupe Inditex. Des enseignes comme Hermès, H&M ou Vivarte sont présentes dans 50 pays en moyenne. Évelyne CHABALLIER signale que Forever 21, qui couvre plus de 40 pays, ne sera bientôt plus présent en France, ce qui montre que l'internationalisation n'est pas toujours synonyme de réussite.

Le top 30 des acteurs de vente en ligne en Europe dans le secteur de la mode, des chaussures et des accessoires est occupé principalement par des enseignes allemandes (8), britanniques (8) et françaises (7). Vente-Privée, qui vient de racheter Privalia, domine ce classement avec 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, devant l'allemand Zalando et le britannique Asos. Évelyne CHABALLIER précise que le groupe allemand Otto, qui réalise 6,5 milliards de chiffre d'affaires en Europe, ne figure pas dans ce classement, car ses activités ne se limitent pas au secteur de la mode. Néanmoins, elle estime que ce secteur représente environ la moitié du chiffre d'affaires d'Otto. Elle souligne par ailleurs que d'après les derniers résultats du panel NPD, Amazon réalise environ 6 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans le secteur de la mode et des accessoires aux Etats-Unis. Amazon a l'ambition de devenir, à l'horizon 2018-2019, le premier distributeur d'habillement aux Etats-Unis. Évelyne CHABALLIER estime que le chiffre d'affaires réalisé en Europe par Amazon dans le secteur de la mode et des accessoires est compris entre 500 millions d'euros et 1 milliard d'euros. Amazon n'est donc pas le premier distributeur en ligne d'habillement en Europe, mais aspire à le devenir. Le top 30 des acteurs de vente en ligne en Europe, auquel il convient d'ajouter Amazon et Otto, est composé de 14 *pure players*, 10 *click and mortars*, 4 marques et 4 ex-VPC.

La présence internationale des chaînes françaises de mode s'est développée à partir des années 1990, tandis que la distribution alimentaire s'était internationalisée dès les années 1970 et 1980. Le nombre de magasins à l'étranger a augmenté de manière continue jusqu'en 2007. Depuis cette date, il existe un ralentissement de l'ouverture de magasins non seulement français, mais aussi étrangers. Les chiffres 2015 issus de l'enquête réalisée par l'IFM sur 204 enseignes spécialisées montrent que 48 % de leurs magasins sont situés à l'étranger. La période actuelle est marquée par une recherche de rentabilité. Les stratégies d'implantation massive dans un pays, qui consistent par exemple à s'installer dans tous les centres commerciaux, ne sont plus d'actualité. Les enseignes décident de fermer certains magasins lorsque ceux-ci ne sont pas rentables. En France, le nombre de magasins est stable, mais la surface diminue, car certains magasins trop grands et mal placés ont été fermés. Les enseignes s'adaptent ainsi à l'évolution du marché français et des marchés internationaux.

L'Europe reste la destination privilégiée des chaînes françaises. Sur la période 2015-2016, celles-ci ont renforcé leur présence en Europe, davantage que dans d'autres zones du monde. Certains retraits sont enregistrés en Europe de l'Est et en Amérique du Nord. Évelyne CHABALLIER considère que les Etats-Unis ne sont pas un eldorado. Elle cite l'exemple des Galeries Lafayette, de Decathlon et de Vente-Privée, qui n'ont pas réussi à conquérir ce territoire en raison notamment de la forte concurrence et des frais d'implantation élevés. La présence des chaînes françaises en Afrique et en Amérique du Sud progresse de façon significative. Les partenaires incontournables demeurent toutefois la Belgique, l'Espagne, la Suisse, l'Allemagne, le Luxembourg et l'Italie. En 2015-2016, des replis stratégiques ont été enregistrés au Portugal, en Egypte, en Iran et en Grande-Bretagne. Les nouveaux eldorados des enseignes françaises sont la Colombie, le Pérou, l'Equateur, l'Australie, l'Algérie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Nigéria, le Vietnam, la Thaïlande, l'Indonésie et l'Inde. En Chine, la présence des chaînes françaises est en léger retrait, ce qui correspond à une stratégie de rationalisation du parc. Concernant la Russie, les enseignes françaises restent confiantes dans l'évolution de ce pays malgré une conjoncture difficile.

En conclusion, Évelyne CHABALLIER invite les participants à consulter l'étude de l'IFM intitulée « En mode digital », qui montre par exemple que 56 % des consommateurs des pays nordiques ont effectué au moins une fois un achat sur un site étranger. Elle souligne également l'importance du mobile, notamment pour les pays africains, qui se caractérisent par une population jeune et urbaine. En Europe, le mobile représente 60 % du trafic de Zalando et 45 % du chiffre d'affaires de Vente-Privée. Les catalyseurs de l'attraction des consommateurs sont les centres commerciaux, les places de marché et les réseaux sociaux.

Emmanuel CUGNY remercie Évelyne CHABALLIER et propose de passer à la première table ronde intitulée « Ce qui marche, ce qui ne marche pas ? »

TABLES RONDES

CE QUI MARCHE, CE QUI NE MARCHE PAS ?

L'interview filmée de Laurent MILCHIOR, Gérant d'ETAM, est projetée.

Emmanuel CUGNY indique en préambule que le groupe ETAM est implanté dans une cinquantaine de pays, avec plus de 4 000 points de vente et un tiers de son chiffre d'affaires réalisé en Chine. Il demande à Laurent MILCHIOR de présenter la stratégie de développement international d'ETAM.

Laurent MILCHIOR, Gérant d'ETAM, fait savoir que la lingerie est l'activité leader du Groupe en Europe, à travers les marques ETAM et Undiz. ETAM détient 16 % du marché français de la lingerie et représente plus de 50 % du commerce spécialisé en France. La poursuite du développement en France passe par de nouveaux produits et des agrandissements de surface plutôt que par des ouvertures de magasins, le marché français étant pratiquement saturé. Le développement mondial est un relais de croissance pour ETAM. Les marques du groupe doivent devenir véritablement internationales, avec un claim reconnu et une attente des consommateurs, y compris dans les marchés où ETAM n'est pas présent.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si le secteur de la lingerie présente des spécificités par rapport à d'autres secteurs en termes de développement international.

Laurent MILCHIOR souligne qu'il existe différents modèles de développement. L'importance croissante du e-commerce, l'augmentation des loyers, des salaires et du niveau d'exigence des consommateurs oblige ETAM à partout travailler comme un retailer, en considérant le compte d'exploitation global d'un magasin et en partageant le résultat avec un partenaire. Il s'agit de travailler avec ce partenaire sur des outils cross-canal et sur un développement en e-commerce via des places de marché ou des sites locaux.

Emmanuel CUGNY se pose la question de savoir comment imposer une marque française à l'étranger.

Laurent MILCHIOR indique qu'ETAM a créé des points de vente par opportunité, lorsque les marchés se sont ouverts. Il pense que pour devenir une marque mondiale, ETAM doit aujourd'hui capitaliser sur le savoir-faire français. Il souligne que les produits ETAM sont conçus en France. A l'international, la marque utilise le claim suivant : « the french way to be sexy », afin d'inciter les femmes du monde entier à acheter la lingerie préférée des Françaises, lesquelles jouissent d'une aura extrêmement importante dans le monde de la mode.

Emmanuel CUGNY demande à Laurent MILCHIOR de citer quelques exemples de réussite, mais aussi d'échec dans le développement international d'ETAM.

Laurent MILCHIOR évoque le cas de l'Angleterre, où ETAM a échoué en essayant d'imposer un modèle français à une marque qui existait depuis trente ans sur ce territoire, avec un positionnement différent de celui d'ETAM en France. Il souligne la nécessité d'être lucide sur la possibilité de faire évoluer une marque déjà connue sur un territoire. L'implantation d'ETAM en Inde a également été un échec, malgré l'ouverture de 35 points de vente. Laurent MILCHIOR estime qu'ETAM est arrivé trop tôt dans ce pays, et explique que le marché indien de retail ne s'est pas développé aussi vite que prévu. La Chine, qui représente un tiers du chiffre d'affaires du Groupe, constitue le succès historique d'ETAM en termes de développement international. ETAM a apporté son savoir-faire et s'est associé avec un partenaire local qui a géré l'entreprise. La marque a su adapter son offre et son marketing au marché local il y a vingt ans.

Néanmoins, le marché chinois évolue très rapidement par rapport au marché français. ETAM doit aujourd'hui évoluer plus vite en termes de marketing dans ce pays. Le Mexique constitue un autre exemple de réussite : le groupe s'est appuyé sur un partenaire solide et a ouvert 30 magasins en deux ans. ETAM est aujourd'hui la marque leader en lingerie au Mexique.

Ont participé à la table ronde :

- *Thibault CASTAREDE, Directeur du Développement et de l'Immobilier, CAMAÏEU*
- *Dan OHNONA, Directeur de l'expansion et du Patrimoine, FNAC*
- *François PAPINI, Directeur Général Groupe BEAUMANOIR Business Services,*
- *Catherine RIVOALLON, Directrice du Développement International, MONOPRIX*
- *Henri-Bernard BEDOIN, Directeur Europe Est, Moyen Orient, Afrique et Outre-Mer, YVES ROCHER*
- *Nicolas WATINE, Directeur des partenaires internationaux, OKAÏDI*

La table ronde a été animée par Emmanuel CUGNY, journaliste, chroniqueur économique.

Emmanuel CUGNY salue Henri-Bernard BEDOIN, directeur des Affaires internationales d'Yves Rocher, et le remercie pour sa participation à cette table ronde. Il rappelle que l'enseigne Yves Rocher compte plus de 2 000 magasins hors de France, notamment en Pologne, Belgique, Italie, Hongrie, Russie, Ukraine, Thaïlande, Afrique du Nord, Turquie et au Canada. Il souhaite connaître le secret de la réussite d'Yves Rocher à l'international.

Henri-Bernard BEDOIN pense qu'il n'existe pas de recette spécifique du succès à l'international. Selon lui, le monde entier constitue un formidable terrain de jeu que les générations antérieures n'ont pas connu. La possibilité de développer une marque au niveau mondial est une chance, même si cela est plus difficile qu'au niveau européen. Yves Rocher veille à ne pas reproduire certaines erreurs commises par le passé, notamment l'excès d'opportunisme en matière de développement international. Henri-Bernard BEDOIN explique qu'Yves Rocher a dû se séparer d'un certain nombre de partenaires qui ne développaient pas la marque telle que le souhaitait le Groupe dans les pays concernés. Il souligne l'importance de ne pas se disperser et d'être sélectif dans le choix des territoires sur lesquels la marque souhaite se développer. Par exemple, sur les 54 pays d'Afrique, Yves Rocher n'en a sélectionné que 12.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des critères de sélection retenus par le groupe Yves Rocher.

Henri-Bernard BEDOIN répond que les critères de sélection des pays reposent sur leur potentiel de développement à moyen terme et à long terme. Par exemple, les pays d'Afrique du Nord tels que le Maroc, l'Algérie ou l'Égypte représentent un potentiel de croissance à moyen terme (horizon 2020), tandis que les pays d'Afrique subsaharienne, notamment le Nigéria qui compte 180 millions d'habitants et qui est la deuxième puissance d'Afrique, constituent un potentiel de croissance à long terme (horizon 2022-2025). L'Éthiopie fait également partie des pays dont le potentiel de développement s'inscrit dans la longue durée. Certains choix peuvent s'apparenter à des paris, mais ceux-ci doivent être réfléchis.

Emmanuel CUGNY constate l'existence d'un socle commun chez Yves Rocher. Il s'enquiert des modalités d'adaptation de ce socle commun à l'international.

Henri-Bernard BEDOIN souligne la nécessité de faire respecter la marque et d'être sélectif non seulement dans le choix des pays, mais aussi dans le choix des partenaires. En tant qu'entreprise familiale, Yves Rocher privilégie des partenaires qui sont impliqués dans le développement de la marque et dont les activités ne sont pas trop dispersées.

Emmanuel CUGNY demande si le groupe Yves Rocher est en mesure de tenter certains paris dans sa stratégie de développement international.

Henri-Bernard BEDOIN confirme, mais précise qu'il s'agit de paris calculés. Par exemple, Yves Rocher n'a pas retenu l'Afrique du Sud dans ses choix d'implantation, bien qu'il s'agisse d'un marché de type européen. Le marché sud-africain de la cosmétique est très compétitif, avec notamment des marques locales *low cost* en vente directe. Or les taxes d'importation, les droits de douane et les frais de transport élevés ne permettent pas à Yves Rocher d'être compétitif sur ce marché. En ce qui concerne les partenaires internationaux, Henri-Bernard BEDOIN souligne l'importance d'entretenir des liens très étroits avec ces derniers, presque quotidiennement, de manière à ce qu'ils s'imprègnent de la marque et qu'ils la respectent. Le partenaire doit se sentir intégré dans cette famille qu'est la marque. Cela implique également un respect du partenaire et du pays de la part de l'enseigne qui s'internationalise.

Emmanuel CUGNY souhaite connaître les actions concrètes mises en place par le groupe Yves Rocher en cas d'erreur dans sa stratégie de développement international.

Henri-Bernard BEDOIN répond que dans ce cas, le Groupe essaie de se retirer rapidement afin de limiter les pertes.

Emmanuel CUGNY demande s'il s'agit d'un retrait complet du pays ou si une stratégie de contournement sur place est mise en œuvre.

Henri-Bernard BEDOIN indique que jusqu'à présent, les erreurs commises par Yves Rocher dans son développement international n'étaient pas liées au choix du pays, mais à celui du partenaire. Il s'agit donc de se séparer du partenaire en question, le plus humainement possible, afin de repartir sur de nouvelles bases.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir quels sont les pays ciblés par Yves Rocher en vue d'une implantation.

Henri-Bernard BEDOIN considère que l'Iran est un pays à fort potentiel de croissance à moyen terme, car il réunit les deux critères importants que sont la population et le pouvoir d'achat. L'Arabie Saoudite remplit le critère du pouvoir d'achat, mais pas celui de la population. Néanmoins, le niveau d'équipement en termes de *malls* et de couverture *retail* est plus élevé qu'en Iran. L'Egypte, de par sa population, représente également un potentiel de croissance à moyen terme. Henri-Bernard BEDOIN souligne que Le Caire compte près de 20 millions d'habitants. Il évoque par ailleurs le cas d'Israël, qui est un marché de type européen, avec un réel pouvoir d'achat et une forte attraction pour les marques françaises. Les pays dont le potentiel de croissance s'inscrit à long terme sont les pays d'Afrique subsaharienne (Kenya, Tanzanie, Nigéria, Angola, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Sénégal) et d'Amérique latine (Brésil, Bolivie, Equateur, Chili). A ce jour, Yves Rocher a décidé de ne pas s'implanter en Argentine en raison des barrières à l'entrée en termes d'homologation des produits et de droits de douane.

Emmanuel CUGNY remercie Henri-Bernard BEDOIN et se tourne vers François PAPINI, directeur général du pôle Beaumanoir Business Service. Le groupe Beaumanoir, qui comprend notamment les marques Bonobo, Cache-Cache et Scottage, compte plus de 1 000 magasins en Asie, dont 95 % sur le territoire chinois, 130 en Europe et 30 au Moyen-Orient.

François PAPINI ajoute que le groupe Beaumanoir est présent dans une quarantaine de pays, avec néanmoins une très forte concentration en France et en Chine.

Emmanuel CUGNY souhaite connaître le secret de la réussite de Beaumanoir à l'international.

François PAPINI précise qu'il n'est pas responsable du développement, mais de la branche Services. Il explique que l'implantation dans un pays s'accompagne nécessairement d'une dimension logistique et digitale, au plus proche des clients et des points de vente. Le pôle Beaumanoir Business Services doit tenir compte des particularités de chaque pays. Selon François PAPINI, il n'est pas possible d'appliquer un modèle français à l'ensemble du monde, notamment en Chine.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des raisons pour lesquelles le groupe Beaumanoir a investi prioritairement en Asie.

François PAPINI répond que comme tout bon commerçant, Beaumanoir est à l'écoute des marchés. Les dirigeants du Groupe ont décidé d'investir en Chine à la suite de nombreux déplacements au cours desquels ils ont pu constater les changements considérables intervenus dans ce pays. Beaumanoir a d'abord connu un échec retentissant en Chine. Les produits mis en vente dans les premiers magasins ouverts à Shanghai, qui étaient pourtant des best-sellers en France, ne se sont pas vendus. Le Groupe s'est donc orienté vers des produits spécifiquement adaptés à la Chine, lesquels se sont très bien vendus. Beaumanoir a ouvert ses premiers magasins en Chine en 2005. Aujourd'hui, il en existe plus de 1 000. Le marché chinois connaît une ascension fulgurante et une transformation totale. Beaumanoir ouvrira 200 magasins cette année, et en fermera autant. Le commerce se déplace très rapidement. En ce qui concerne le e-commerce, Alibaba et Tmall sont ultra-dominants sur le marché chinois. Beaumanoir va également se lancer dans le commerce sur les plateformes sociales telles que WeChat, qui sont une spécificité chinoise très importante. François PAPINI souligne que le Groupe a été obligé de remettre en cause son modèle pour réussir en Chine. Il estime que certains échecs peuvent être salutaires.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir comment procède le groupe Beaumanoir pour identifier les difficultés dans les zones où il souhaite s'implanter.

François PAPINI estime que le succès à l'international dépend avant tout de la compétence des collaborateurs. Il considère que les erreurs commises dans certains pays sont principalement liées à des erreurs de recrutement. Selon lui, il est nécessaire de recruter des talents pour réussir à l'international.

Emmanuel CUGNY remercie François PAPINI et se tourne vers Nicolas WATINE, directeur des partenariats internationaux chez OKAIDI, qui réalise 40 % de son chiffre d'affaires à l'international. OKAIDI est très présent en Europe, mais aussi au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique du Nord et en Australie. Emmanuel CUGNY demande si les marques françaises de l'enfant sont un produit porteur à l'international, sachant qu'il s'agit d'un marché très spécifique.

Nicolas WATINE indique qu'OKAIDI a ouvert de nombreux magasins dans le monde jusqu'en 2011, date à laquelle la marque a décidé de concentrer son activité sur les pays porteurs. Il souligne l'importance d'expliquer au partenaire que le patron n'est autre que la marque, et que le travail en commun doit s'effectuer en direction du consommateur. OKAIDI a mis en place des équipes structurées pour suivre les partenaires, les soutenir et décider avec eux de l'activité. Pour Nicolas WATINE, l'une des clefs du succès est la capacité à dupliquer la marque et à mettre en avant l'identité de celle-ci.

Emmanuel CUGNY évoque la démarche « Act for kids ».

Nicolas WATINE explique qu'OKAIDI s'associe à des organisations qui œuvrent au service des enfants dans le monde.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir comment OKAIDI s'adapte, d'un point de vue logistique, aux différences culturelles qui existent entre les pays.

Nicolas WATINE indique qu'OKAIDI s'implante dans des pays où il est possible d'appliquer son modèle commercial, qui consiste notamment à livrer la marchandise chaque semaine afin de faire vivre le produit et de renouveler les collections au fur et à mesure des saisons. OKAIDI travaille ainsi avec des partenaires qui gèrent eux-mêmes la logistique, et qui sont en mesure d'expédier la marchandise une à deux fois par semaine dans les magasins. Nicolas WATINE prend l'exemple des pays du Moyen-Orient, où OKAIDI est à même de livrer en une semaine, voire deux fois par semaine. Il précise que la marque n'est pas encore implantée en Iran, en raison des contraintes douanières.

Emmanuel CUGNY demande si OKAIDI a connu des échecs dans certains pays.

Nicolas WATINE fait savoir qu'OKAIDI s'est retirée d'Angleterre, car la marque n'a pas réussi à s'implanter sur ce territoire. Il estime que les échecs à l'international sont principalement liés au choix du partenaire, lequel doit disposer des compétences et des moyens nécessaires pour développer la marque. Dans le choix de ses partenaires, OKAIDI privilégie les retailers qui souhaitent investir dans la marque.

Emmanuel CUGNY souhaite connaître la stratégie mise en place par OKAIDI en cas d'échec à l'international.

Nicolas WATINE explique qu'OKAIDI ne modifie pas son modèle commercial en fonction des pays. La marque applique les mêmes fondamentaux en ce qui concerne la présentation des produits en magasin et les techniques de vente. OKAIDI s'implante uniquement dans les pays adaptés à la duplication de son modèle commercial.

Emmanuel CUGNY remercie Nicolas WATINE et se tourne vers Dan OHNONA, directeur de l'expansion et du patrimoine du groupe FNAC, qui compte près de 80 magasins à l'international, dont une soixantaine en Europe. La FNAC représentant l'image de la France, il souhaite connaître sa stratégie de distribution de la FNAC à l'international.

Dan OHNONA considère que cette image française de la FNAC est surtout valable en France. Il explique que lorsqu'elle s'implante dans un pays, la FNAC distribue des produits culturels locaux et des produits technologiques mondialisés. Il souligne qu'à la différence des enseignes présentes ce jour, la FNAC distribue des produits qu'elle ne fabrique pas. La FNAC est un distributeur local et global à la fois. Les produits Apple, Samsung ou Sony sont les mêmes dans tous les pays du monde. En revanche, les produits culturels distribués par la FNAC sont des produits locaux, qui nécessitent de signer des contrats avec les éditeurs locaux. Dan OHNONA ne pense pas que la FNAC véhicule les valeurs de la France à l'international. Selon lui, l'enseigne vise plutôt à vulgariser et à faciliter l'accès à la culture et à l'innovation.

Emmanuel CUGNY évoque les principes fondateurs édités par Max Théret et André Essel lors de la création de la Fédération Nationale d'Achat des Cadres en 1954. Il constate que la vocation de la FNAC est toujours la même, indépendamment du produit. Il souhaite savoir dans quelle mesure ce modèle est dupliqué à l'international.

Dan OHNONA répond que la FNAC duplique à l'international son modèle de conseil et d'indépendance. L'enseigne s'exprime de manière complètement indépendante et impartiale sur les qualités des différents produits qu'elle distribue. Par ailleurs, la FNAC est un acteur de la culture puisqu'elle organise près de 12 000 événements culturels chaque année dans ses magasins.

Emmanuel CUGNY demande à Dan OHNONA de citer quelques exemples de réussites et d'échecs dans le développement international de la FNAC.

Dan OHNONA indique que la FNAC s'est internationalisée dès le début des années 1980 en Belgique, puis en 1993 en Espagne et en 1997 au Portugal. Dans la péninsule ibérique, la FNAC s'est développée avec l'essor de l'immobilier commercial et des centres commerciaux. L'enseigne s'est ensuite implantée au Brésil (1999) et en Suisse (2000). Depuis quelques années, la FNAC se tourne vers l'Afrique, notamment le Maroc, la Côte d'Ivoire et d'autres pays d'Afrique subsaharienne. En ce qui concerne les échecs d'implantation, Dan OHNONA cite la Grèce et l'Italie. Il explique que le marché italien est très mature et qu'il dispose déjà d'un acteur culturel fortement implanté avec plus de 200 magasins. La FNAC a donc décidé de fermer ses 9 magasins en Italie et de concentrer ses efforts sur les marchés historiques.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si le multicanal fonctionne bien dans les pays d'implantation de la FNAC.

Dan OHNONA répond que le multicanal a d'abord été lancé en France, qui représente 70 % des activités de la FNAC. Aujourd'hui, l'enseigne s'inscrit dans une logique d'omnicanalité. L'arrivée d'Alexandre Bompard dans le Groupe en 2011 a permis de reposer les fondations d'une enseigne qui s'était quelque peu endormie. En 2011, FNAC et FNAC.com étaient deux entreprises distinctes et concurrentes au sein du même groupe. La première grande décision managériale et organisationnelle d'Alexandre Bompard a été de réunir ces deux entités au sein d'une même organisation dédiée à l'omnicanal. A ce jour, 90 % des prix magasin et internet sont alignés.

Emmanuel CUGNY demande si dans les pays étrangers, le rôle de conseil auprès de la clientèle est aussi important qu'en France.

Dan OHNONA répond par l'affirmative. Il souligne que ce rôle de conseil constitue la valeur ajoutée de la FNAC.

Emmanuel CUGNY remercie Dan OHNONA et se tourne vers Thibault CASTAREDE, directeur du développement et de l'immobilier chez CAMAIEU. Enseigne de prêt-à-porter féminin, CAMAIEU est présent dans 21 pays, avec notamment 41 magasins au Moyen-Orient et 15 en Afrique du Nord. Emmanuel CUGNY s'enquiert du bilan de l'implantation de CAMAIEU en Europe.

Thibault CASTAREDE souligne la nécessité de distinguer les succursales et les franchises. S'agissant des succursales, la Direction du développement est impliquée non seulement dans le choix des emplacements, mais aussi dans la stratégie à mener dans chacun des pays. Thibault CASTAREDE estime néanmoins que dans certains pays, il est parfois préférable de travailler avec des partenaires.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir quels sont les nouveaux marchés ciblés par CAMAIEU.

Thibault CASTAREDE explique que pour le développement en succursale, CAMAIEU privilégie les marchés matures tels que la Suisse ou les pays d'ex-Yougoslavie. Le développement en franchise concerne les pays où l'implantation est plus difficile, et qui nécessitent davantage de capitaux, comme par exemple les pays d'Afrique. Sur ce point, Thibault CASTAREDE tient à distinguer l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Il estime par ailleurs que l'implantation en Asie est très compliquée. Selon lui, les pays d'Amérique du Sud, notamment l'Equateur, la Colombie et le Pérou, représentent le nouvel eldorado pour CAMAIEU.

Emmanuel CUGNY demande si la culture des pays d'implantation peut constituer une barrière au développement commercial.

Thibault CASTAREDE indique que la notoriété locale de la marque est l'un des premiers critères retenus par CAMAIEU dans le choix du pays d'implantation. A ce titre, les pays d'Afrique du Nord, notamment le Maroc et l'Algérie, constituaient un choix évident pour CAMAIEU. En revanche, les problèmes politiques

en Tunisie ont retardé l'implantation dans ce pays. Thibault CASTAREDE explique que CAMAIEU s'est également implanté dans des pays comme la Pologne, où la marque n'était pas connue, afin de faire partie des *first movers* sur ce marché. La difficulté consiste ensuite à faire vivre la marque sur le territoire. En Pologne, CAMAIEU a dû faire face à l'arrivée de concurrents turcs, polonais et scandinaves. Thibault CASTAREDE estime qu'une enseigne doit parfois savoir fermer des magasins pour mieux rebondir et rénover son parc.

Emmanuel CUGNY s'interroge sur les adaptations logistiques mises en place par CAMAIEU à l'international pour assurer le renouvellement fréquent des produits dans ses magasins.

Thibault CASTAREDE considère que la duplication du modèle français peut comporter certaines limites à l'international. Il souligne la nécessité d'adapter ce modèle selon les pays. CAMAIEU réfléchit par exemple à la création de collections propres à l'international. Dans certains pays, le positionnement de CAMAIEU peut être différent de celui en France.

Emmanuel CUGNY remercie Thibault CASTAREDE et se tourne vers Catherine RIVOALLON, directrice du développement international chez Monoprix, qui compte 92 magasins à l'international. Il souligne que Monoprix représente l'excellence française. Il demande si cette *french touch* a été utile dans le développement international de l'enseigne.

Catherine RIVOALLON répond par l'affirmative. Elle explique que l'enseigne Monoprix véhicule l'image de Paris, puisqu'elle est très présente dans la capitale. L'environnement shopping plaît aux touristes. Les partenaires de Monoprix souhaitent reproduire à l'identique le parcours client, l'assortiment, l'offre et le confort d'achat d'un magasin standard. Monoprix dispose non seulement d'un assortiment important de MDD, mais aussi d'un panel d'enseignes à disposition des partenaires. L'enseigne Monoprix peut se développer sur plusieurs formats, qu'il s'agisse de grands formats, avec une offre alimentaire et non alimentaire, ou de petits formats qui nécessitent des investissements moins importants de la part des partenaires. Ces derniers sont également séduits par la capacité de Monoprix à se diversifier dans d'autres enseignes, dont Naturalia qui est une enseigne du Groupe.

Emmanuel CUGNY constate que Monoprix a modifié sa stratégie internationale depuis 2012.

Catherine RIVOALLON le confirme. Elle explique que jusqu'en 2012, Monoprix a continué d'augmenter les volumes avec les partenaires existants. Cette montée des volumes a été freinée à partir de 2012, au profit d'une approche plus combative sur le terrain pour rechercher de nouveaux partenaires et développer un réseau de magasins sur les territoires. Catherine RIVOALLON souligne la nécessité de rester à l'écoute des clients et de savoir s'adapter aux attentes des consommateurs étrangers. Elle indique que Monoprix travaille actuellement sur la possibilité d'exporter le modèle Naturalia. Selon elle, le respect de la charte magasin est un point important, mais il faut savoir adapter le magasin aux attentes locales, aux habitudes de consommation et aux contraintes réglementaires sur le terrain.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si Monoprix crée des produits spécifiques pour certains pays ou certaines régions du monde.

Catherine RIVOALLON répond par la négative. Elle explique que les partenaires étrangers choisissent leurs produits dans les collections de Monoprix. Sur la partie non alimentaire, Monoprix recommande fortement aux partenaires de suivre certaines thématiques de mode pour renforcer l'identité de marque.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des contraintes réglementaires qui existent dans certains pays.

Catherine RIVOALLON souligne que dans les pays non européens, les contraintes douanières et sanitaires peuvent être pénalisantes pour une entreprise qui souhaite se développer à l'international. Elle prend

l'exemple de la Colombie, où Monoprix vient d'ouvrir des boutiques mixtes avec des produits alimentaires et maison. L'enseigne a dû attendre 17 mois pour obtenir l'accord des autorités colombiennes sur la possibilité de vendre des produits alimentaires dans ces boutiques. Monoprix a travaillé avec son partenaire colombien sur l'adaptation d'assortiments, lesquels sont présentés dans des boutiques qui incarnent l'esprit Monoprix.

Emmanuel CUGNY demande si Monoprix a déjà dû faire marche arrière dans certains pays.

Catherine RIVOALLON évoque le cas du Qatar, où l'enseigne a dû revoir ses ambitions à la baisse en raison des contraintes réglementaires qui pèsent sur les produits alimentaires contenant du porc, de l'alcool, de la gélatine ou encore certains colorants spécifiques. Monoprix a sollicité le concours de marques nationales qui ont permis d'apporter une cohérence d'assortiment final entre les produits MDD de l'enseigne et les produits locaux.

Emmanuel CUGNY remercie l'ensemble des participants à cette première table ronde.

LES FACTEURS CLEFS DU SUCCES

L'interview filmée d'Emmanuel DEROUDE, Président de Tati, est projetée.

Emmanuel CUGNY remercie Emmanuel DEROUDE, Président de Tati, de le recevoir dans le magasin de Créteil, l'un des plus grands de France et du monde. En effet, Tati déploie son activité à l'international. Fort de douze magasins implantés hors de l'Hexagone, le Groupe prévoit d'en ouvrir une centaine à l'horizon 2020 en Orient, en Afrique et en Europe de l'Est. Un premier magasin a été ouvert au mois de mai 2016 à Téhéran ainsi qu'un magasin à Tunis. L'interviewer demande à Emmanuel DEROUDE de détailler cette stratégie de développement à l'international en quelques mots.

Emmanuel DEROUDE, Président de Tati, constate que Tati est très heureux de ce développement. Cette aventure de l'internationalisation, commencée il y a 24 mois, est très significative. Ainsi, un premier magasin a été ouvert au Royaume de Bahreïn il y a 18 mois, l'enseigne souhaitant atteindre une trentaine d'unités d'ici la fin de l'année. Ce développement, pour significatif qu'il soit, demeure néanmoins relativement modeste. Il doit s'inscrire dans la durée. Tati s'estime donc encore comme un apprenti du commerce international.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des difficultés que rencontre une enseigne telle Tati pour s'implanter à l'étranger.

Emmanuel DEROUDE remarque que cette démarche est enthousiasmante et riche d'enseignements. Elle est également d'une grande exigence. En effet, et ce point mérite d'être souligné, il faut compter avec un allongement de 3 à 12 mois des délais habituels en matière de prise de décision et de mise en place des actions : les problématiques à l'étranger sont démultipliées par rapport à celles rencontrées habituellement en France.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si les contraintes logistiques prennent une importance capitale dans le cadre d'un développement à l'international.

Emmanuel DEROUDE explique que l'un des sujets majeurs est le supply, étant entendu qu'il ne mobilise pas les mêmes fonctions selon les lieux de développement. Si ceux-ci sont proches de la France, le supply est une opération relativement simple à conduire. Outre que les capacités logistiques actuelles sont performantes, aucune problématique douanière ne se pose. Au contraire, si le développement prend place

en un lieu situé entre 4 et 6 heures d'avion depuis Paris, les problématiques douanières sont particulièrement marquées. Enfin, le développement sur des zones plus lointaines telles que la Chine ou les États-Unis est difficilement réalisable sans une implantation locale, voire des sourcing locaux, à l'exception bien sûr des métiers du luxe.

Emmanuel CUGNY s'interroge sur les différences fondamentales existant entre la politique commerciale à l'international par rapport à celle déployée en France.

Emmanuel DEROUDE constate que la politique commerciale à l'étranger est, concernant Tati, moins différente que ce que l'on pourrait croire. L'essentiel est de maintenir une attention particulière autour du concept magasin, de la marque et de la stratégie de communication. De même, il est nécessaire de conserver une cohérence des prix. Pour autant, le développement à l'international suppose d'adresser spécifiquement 20 à 30 % de l'offre afin de l'adapter aux pays d'implantation.

Emmanuel CUGNY demande si Internet est un appui important permettant d'assurer ce développement à l'international.

Emmanuel DEROUDE indique que, bien que ce canal ne soit pas encore développé à l'étranger, Tati mène sur ce point une importante réflexion. Là encore, il convient de faire preuve de nuance. Le développement à proximité de la France est relativement simple à opérer. Les schémas logistiques actuels permettent de parvenir en 24 heures dans des pays tels que l'Espagne, le Royaume-Uni ou l'Allemagne. L'essentiel, sur ce périmètre, est d'avoir la capacité de mobiliser une équipe de webmarketing qui peut être, dans un premier temps, pilotée depuis la France. Les espaces, avec le temps plus lointains engagent des logiques distinctes. Ils nécessitent de développer, pour la plupart des métiers, une base locale. Ainsi, il convient de sélectionner un entrepôt ou un magasin de référence pour développer la communication Internet en local. Autrement dit, les acteurs doivent avoir la capacité d'accompagner leurs partenaires aussi bien sur la franchise retail que sur les franchises de front-office et de back-office afin qu'ils puissent exercer leur métier à 360 degrés et intégrer la communication Internet aujourd'hui incontournable.

Ont participé à la table ronde :

- Jérôme BEDIER, Directeur Général Délégué et Secrétaire Général, CARREFOUR
- Yassine DINARI, Directeur Opérationnel International, GALERIES LAFAYETTE
- Louis BONELLI, Directeur commercial groupe, KLEPIERRE
- Hervé MONTANER, Directeur Expansion Europe, SEPHORA
- Agathe BOIDIN, Vice-Présidente, ORCHESTRA
- Cédric DUCROCQ, Président, DIA-MART

La table ronde a été animée par Emmanuel CUGNY, journaliste, chroniqueur économique.

Emmanuel CUGNY présente Jérôme BEDIER, Directeur Général Délégué du groupe Carrefour. Deuxième groupe de distribution mondial, Carrefour est leader mondial de la distribution alimentaire. Depuis la création de l'entreprise à la fin des années cinquante, 12 300 magasins ont été ouverts dans plus de 30 pays, dont la Côte d'Ivoire ou le Kazakhstan. Le Groupe compte par ailleurs 190 centres commerciaux répartis à travers la planète. Le modèle Carrefour, modèle « à la française » par excellence, dispose ainsi d'une force particulière.

Jérôme BEDIER signale que la force du modèle Carrefour repose sur sa fidélité à sa génétique. Lorsque le Groupe s'en est éloigné, il a parfois rencontré des difficultés. L'intuition première du Groupe suppose de développer une offre à la fois alimentaire et non alimentaire au sein des hypermarchés. L'offre non alimentaire, que certains ont pensé pouvoir abandonner, fait ainsi l'objet d'une attention particulière. Par ailleurs, le Groupe travaille l'offre alimentaire « à la française », en proposant un assortiment large et varié de produits ainsi que des produits frais. Il est ainsi particulièrement performant dans les pays où le bien manger est aussi important qu'en France, tels que l'Espagne, l'Italie ou la Chine. La cuisine de ces pays est raffinée et les consommateurs, souhaitant se nourrir convenablement, aiment les produits frais. En revanche, Carrefour rencontre un succès moindre dans les pays nordiques et anglo-saxons.

Emmanuel CUGNY rappelle que 2015 a été pour Carrefour l'année de la proximité et s'interroge sur la signification de cette stratégie.

Jérôme BEDIER souligne que la proximité de Carrefour est en effet plus visible. Elle est, en tout état de cause, développée avec détermination, même si les différents formats du Groupe sont mis en avant chaque année. Carrefour est un groupe multiformat dont les réseaux hypermarchés, supermarchés et de proximité sont parfaitement équilibrés en termes de chiffre d'affaires. Cette spécificité *quasi* unique au monde, pour différentielle qu'elle soit, est source de complexité. Dans le passé, les acteurs monoformats intervenant dans un seul pays ont été les plus performants et sont parvenus à saisir de nombreuses parts de marché. Le Groupe juge néanmoins que le multiformat est une formule intéressante qu'il est certain de pouvoir gérer efficacement dans différents pays.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si Carrefour doit s'adapter aux mutations économiques des différentes zones telles que l'Amérique Latine et plus particulièrement le Brésil. S'adapter à ce contexte en perpétuelle évolution engage une méthodologie particulière.

Jérôme BEDIER indique qu'il est en effet nécessaire de s'adapter à chaque pays, qui tous connaissent des évolutions majeures. Le Brésil en est un bon exemple, étant entendu que Carrefour a fêté, en 2015, le quarantième anniversaire de son implantation dans ce pays.

Au-delà, la présence du Groupe à l'international n'est légitime que s'il y apporte une offre différente et novatrice. Si elle ne diffère en rien de celle développée par les acteurs locaux, les consommateurs n'ont aucune raison de leur faire défaut. Ce point de vue est, dans la plupart des pays, implicite. Il n'a été explicitement exprimé qu'en Chine. Les Chinois ne craignent ainsi pas de demander aux acteurs étrangers d'apporter une offre novatrice. Carrefour a répondu à cette attente en introduisant le commerce moderne qui justifie que *Fu Dao Jià (Bonheur et Prospérité pour la famille)* dispose d'une très bonne image. Le Groupe a été de la sorte pionnier dans de nombreux pays, au point qu'en Égypte « hypermarché » se dit « Carrefour ».

Une fois passé ce premier moment, Carrefour doit évidemment enrichir sa proposition. Il apporte son excellence en matière de sécurité alimentaire ainsi que des produits nouveaux et notamment des produits d'importation. Il exporte également ses techniques de discussion avec les fournisseurs, développant en particulier les achats directs auprès des coopératives agricoles à partir de cahiers des charges précis. Il faut donc à chaque instant s'interroger sur les offres novatrices qui peuvent être proposées.

Dans cette perspective, il est essentiel de ne pas avoir honte d'être Français. Ainsi, bien que Carrefour soit multilocal et puisse facilement s'adapter, le Groupe revendique son appartenance française comme étant un atout. Son logo est bleu, blanc, rouge et s'affiche dans l'ensemble des pays où Carrefour est implanté.

Emmanuel CUGNY suppose que les mesures d'adaptation ne peuvent être les mêmes selon les pays. Le Kazakhstan et la Côte d'Ivoire présentent ainsi des contextes extrêmement différents.

Jérôme BEDIER en convient. La présence à l'international de Carrefour passe par deux moyens principaux. Au terme du premier, le Groupe est propriétaire à 100 % dans dix pays dont six sont en Europe : la France, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie. Ce panel se complète de deux pays en Amérique du Sud, le Brésil et l'Argentine, et de deux pays en Asie, la Chine et Taïwan. De la sorte, si le centre du Groupe est européen, son implantation géographique à l'est et à l'ouest est équilibrée.

Le second moyen est de développer des partenariats. Certains d'entre eux sont de nature capitalistique, le Groupe pouvant détenir des parts dans les entreprises concernées. Il détient ainsi 45 % du capital de la CFAO en Côte d'Ivoire ou 46 % du capital de SABANCI Holding en Turquie. D'autres partenariats sont entièrement franchisés. Certains sont d'anciens partenaires capitalistiques tels que Majid Al Futtaim au Kazakhstan. Cette méthode particulièrement souple permet de s'adapter aux différents contextes. Cette adaptabilité est d'autant plus nécessaire que le type de commerce pratiqué par Carrefour occupe une place spécifique dans la vie sociale. La chaîne alimentaire est en effet une problématique porteuse de nombreux conflits particulièrement visibles jusque dans l'espace public. Le Groupe estime ainsi qu'il ne serait pas en mesure, dans certains pays, de maintenir une enseigne dans de bonnes conditions. Au contraire, Majid Al Futtaim en est capable dans un pays comme l'Égypte. De même, Carrefour se félicite d'avoir transmis la direction du commerce aux Turcs il y a 4 ans, au regard de la complexité de la situation du pays.

Il est donc essentiel de reconnaître que Carrefour n'a pas les moyens de gérer les affaires dans 35 pays. L'industrie n'est pas confrontée aux mêmes problématiques que le commerce. Ainsi, les entreprises industrielles peuvent s'afficher dans une cinquantaine de pays et n'avoir, dans certains d'entre eux, qu'une filiale commerciale. Le commerce nécessite au contraire de développer une activité à part entière.

Emmanuel CUGNY demande si Carrefour procédera prochainement à de nouvelles acquisitions.

Jérôme BEDIER remarque qu'il ne peut évidemment pas répondre à cette question. En tout état de cause, le Groupe met avant tout en œuvre une démarche pragmatique. Il a récemment procédé à quelques achats dont la chaîne de supermarchés roumaine Billa ou une partie de la chaîne espagnole Eroski. Carrefour s'est ainsi donné les moyens de participer à la consolidation que connaît actuellement le secteur en réduisant son endettement.

Ainsi que le rappelait le titre du rapport annuel 2015 du Groupe, son ambition principale est de bien faire son métier et d'acquérir ainsi une position solide dans chacun des pays où il est implanté. La mutation digitale s'impose à tous. Ainsi, la nouvelle génération sera différente de celle des pure players. Elle recombinera les trafics en magasin et les trafics Internet. Pour répondre à ce défi, le cœur de métier de Carrefour doit être parfaitement exercé et les magasins être impeccables en ce qu'ils seront le lieu de convergence de l'omnicanal. Lors de l'inventaire réalisé il y a quelques années, le Groupe avait constaté que certains magasins avaient vieilli. Il doit être vigilant sur ce point.

Emmanuel CUGNY en conclut que Carrefour représente la force de l'expérience et de l'exemple.

Jérôme BEDIER explique que, si l'expérience est importante, à celle-ci s'ajoute le plaisir d'exercer son métier, de vendre des produits alimentaires de qualité et de répondre aux attentes des clients. Cette énergie est primordiale.

Emmanuel CUGNY indique qu'Agathe BOIDIN représente le monde de l'enfance qui permet également de faire valoir une touche française à l'international. Très spécifique, ce marché varie selon les cultures et

demande de mobiliser une grande faculté d'adaptation ainsi qu'en témoigne l'expérience du Groupe Orchestra-Premaman.

Agathe BOIDIN signale qu'Orchestra est présent dans 40 pays, principalement en Europe, au Moyen-Orient et en Russie. À chaque implantation dans un pays, si une collection « cœur de cible » est maintenue, une partie de l'offre est adaptée aux besoins comme aux modes de vie identifiés grâce aux études de marché.

Emmanuel CUGNY en déduit que la saisonnalité est prise en compte.

Agathe BOIDIN répond que la saisonnalité doit en effet être ajustée selon les pays. Par ailleurs, Orchestra est particulièrement attentif aux habitudes des consommateurs. En Grèce, par exemple, la consommation de joggings à la rentrée des classes est particulièrement élevée. Orchestra répond évidemment à ce besoin identifié grâce au Directeur de la filiale. En effet, l'un des facteurs clefs d'un développement à l'export repose sur cette fonction. Connaissant parfaitement le marché considéré, celui-ci est en mesure de le développer efficacement. Même si Orchestra, comme les autres entreprises françaises, peine parfois à prendre en compte les recommandations extérieures, le Groupe s'est remis à l'avis du Directeur de la filiale grecque qui assurait pouvoir écouler plusieurs millions de joggings chaque année. Cette stratégie a été payante, y compris en France.

Emmanuel CUGNY constate que cette stratégie, pour être menée à bien, suppose une forte adaptation de la supply chain. Elle nécessite donc des groupes de se réorganiser en permanence.

Agathe BOIDIN souligne qu'il est nécessaire, pour y parvenir, de faire preuve d'une volonté forte. Orchestra a bénéficié en la matière de l'expérience de Pierre MESTRE, Directeur de filiale en Allemagne. Son expérience à l'export a permis au Groupe d'apprendre à être à l'écoute des besoins de chaque pays. Pour autant, à chaque nouvelle implantation, le volume des ventes prévisionnelles demeure incertain. Orchestra fait donc des paris qui, s'ils ne débouchent pas tous sur un résultat positif, méritent d'être lancés. Ainsi, et pour reprendre l'exemple de la Grèce, Orchestra demeure l'un des rares acteurs français implantés dans ce pays qui se classe second, en termes de rentabilité, au sein de la chaîne.

Emmanuel CUGNY en conclut que la stratégie mise en œuvre par Orchestra consiste donc à réaligner en permanence l'offre commerciale.

Agathe BOIDIN rappelle qu'Orchestra est à l'écoute des besoins de chaque pays même si 80 % de la collection est centrale. Outre l'adaptation des modèles sur 20 % du volume, il est par ailleurs nécessaire d'adapter la saisonnalité. Un Directeur de filiale, parfait connaisseur du marché qu'il développe, bénéficie de l'écoute de la Centrale pour répondre aux spécificités des pays à l'export.

Emmanuel CUGNY constate que les managers « pays » sont des acteurs essentiels qui doivent donc être soigneusement recrutés. Ils peuvent être soit des ressortissants des pays à l'export, soit des salariés formés en interne et capables de dupliquer la stratégie de la marque à l'étranger.

Agathe BOIDIN indique qu'Orchestra recourt en effet à l'une et l'autre de ces solutions de recrutement. Le Directeur de la filiale grecque était, à l'origine, le master franchisé du Groupe. Après qu'il a connu des difficultés financières, il a été recruté comme responsable de filiale.

Emmanuel CUGNY signale qu'Orchestra est également implanté en Espagne. Toutefois, cette expérience n'est pas très heureuse.

Agathe BOIDIN convient du fait qu'elle est plus difficile que l'expérience grecque.

Emmanuel CUGNY demande les raisons de cet échec.

Agathe BOIDIN explique que le Directeur de filiale n'est pas le plus performant qui soit. Par ailleurs, le marché espagnol est nettement plus concurrentiel qu'en Grèce. Malgré la crise, ni les loyers ni les salaires ne se sont alignés contrairement à la dynamique grecque. La position de marché est donc plus délicate à négocier. Manquant d'ambition, Orchestra ne s'est pas encore repositionné sur ce périmètre.

Emmanuel CUGNY s'étonne de cet aveu de manque d'ambition. Dès lors qu'une entreprise tente de conquérir un territoire, elle fait nécessairement preuve d'ambition.

Agathe BOIDIN souligne qu'il est nécessaire de mobiliser des moyens importants pour développer une stratégie à l'export. Or ceux-ci ne peuvent pas être concentrés simultanément sur l'ensemble des périmètres. Orchestra a jugé que l'Espagne était un pays à risque dont la rentabilité était relativement faible. Le Groupe a donc privilégié les pays où les investissements seraient moins risqués et porteurs d'un plus grand potentiel. Pour autant, une telle stratégie peut alimenter une spirale négative.

Emmanuel CUGNY constate que l'implantation d'Orchestra au Maroc est, contrairement à l'Espagne, une réussite.

Agathe BOIDIN en convient. Le Groupe a, dans un premier temps, pénétré ce marché grâce à un master franchisé dont le développement n'a pas été optimal. Orchestra a donc été décidé de créer une filiale en s'associant à 50/50 avec son partenaire. Cette stratégie a favorisé le développement, grâce en particulier à l'instauration d'un concept « club » identique à celui existant en France. De la sorte, le chiffre d'affaires du périmètre marocain a triplé en 3 ans.

Emmanuel CUGNY demande si l'implantation d'Orchestra-Prémaman dans certains pays permet d'ouvrir la voie vers de nouvelles zones de conquête. Dans cette perspective, le Maroc peut être considéré comme une porte ouverte vers d'autres régions.

Agathe BOIDIN indique que la réussite au Maroc renforce en effet les possibilités d'une implantation en Afrique du Nord. Ainsi, Orchestra est présent à la fois en Tunisie et en Algérie sans toutefois être lié au même partenaire qu'au Maroc. Le représentant d'Yves Rocher a signalé que cette entreprise étant familiale, elle se développe à l'export en partenariat avec des acteurs également familiaux. Orchestra adopte une position similaire. Toutefois, ces partenaires n'ont pas nécessairement la capacité de rayonner dans d'autres pays que leur pays d'attache.

Emmanuel CUGNY liste les facteurs clefs de succès d'un développement à l'international : le choix du manager « pays », les moyens mobilisés et la patience.

Agathe BOIDIN constate qu'il convient de faire preuve de persévérance plus que de patience.

Emmanuel CUGNY ajoute qu'il faut également faire preuve d'humilité et d'ouverture d'esprit pour adapter la supply chain.

Agathe BOIDIN rappelle qu'il convient par ailleurs d'investir dans des pays présentant un potentiel. L'export est une stratégie consommatrice de moyens qui nécessite de sélectionner avec discernement les pays où investir.

Emmanuel CUGNY présente Hervé MONTANER, Directeur expansion Europe de Sephora. Cette enseigne est un exemple de réussite française à l'international. Employant 30 000 collaborateurs, ses magasins sont dix fois plus nombreux à l'étranger que dans l'Hexagone. Sephora a en particulier réussi son implantation

aux États-Unis, là où d'autres ont souvent échoué. Emmanuel CUGNY souhaite savoir s'il existe une recette du succès à l'international.

Hervé MONTANER rappelle que Sephora a failli échouer en tentant de s'implanter aux États-Unis. En effet, à cette époque, l'enseigne n'était pas parfaitement prête à se développer sur une multitude de périmètres, son concept n'étant pas suffisamment fort. Se développer à l'international de manière agressive n'est donc possible que lorsque la marque est forte dans le pays d'origine. Lorsque Sephora s'est implanté aux États-Unis, le Groupe conquerrait également le Japon, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Turquie. De cette vague d'expansion, seule demeure l'implantation aux États-Unis. Forte d'une vingtaine de points de vente, la marque a reconstruit une stratégie en s'appuyant sur des marques locales.

Emmanuel CUGNY demande si l'appartenance à un Groupe tel que LVMH représente une aide dans la conquête de marchés étrangers. Être une filiale du leader mondial du luxe pourrait ainsi permettre d'arriver en vainqueur.

Hervé MONTANER constate qu'une telle appartenance facilite les relations avec les promoteurs ou les propriétaires indépendants. Pour autant, elle est insuffisante à garantir une parfaite réussite. Une fois passée la fascination première, les interlocuteurs y voient une possibilité de gains. Ainsi, l'appartenance à LVMH est à la fois une aide et une source de contraintes. Faire partie d'un grand Groupe nécessite de se soumettre à des procédures spécifiques, de produire des reportings, voire de s'astreindre à une lourdeur administrative que des interlocuteurs en attente de réactivité peinent à comprendre.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des fondements de la stratégie de Sephora pour s'implanter dans des pays extraeuropéens.

Hervé MONTANER indique que priorité est donnée à l'étude de la taille du marché. En effet, Sephora est un distributeur de produits équivalents à ceux vendus par ses concurrents. Le Groupe prend donc prioritairement en considération la dépense par habitant afin de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel. Cette analyse se prolonge par l'étude des coûts nécessaires à l'obtention de parts de marché significatives. Cherchant à créer l'événement, Sephora est une enseigne qui vend du plaisir et du rêve. La marque s'attend donc à être médiatisée lors de son implantation dans un pays.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si la stratégie immobilière est centrale pour Sephora. L'infrastructure fait en effet la base de son concept.

Hervé MONTANER confirme que la stratégie immobilière est fondamentale même si le digital occupe une place de plus en plus importante. Par exemple, Sephora vient d'ouvrir en Suisse dans les grands magasins Manor et a, dans le même temps, lancé un site Internet. L'expansion est aujourd'hui à un tournant : il est inimaginable de conquérir un pays sans mettre en place une stratégie digitale. Pour autant, le succès d'une enseigne de retail se construit sur la qualité de ses emplacements et donc sur sa capacité à les négocier. Ces discussions sont d'autant plus efficaces à l'étranger que les promoteurs, qu'ils soient ou non français, connaissent l'enseigne. Le Groupe travaille ainsi régulièrement avec Klepierre, même si les négociations demeurent toujours intenses.

Emmanuel CUGNY demande si Sephora exploite une matrice commune à tous les pays, autrement dit si la stratégie immobilière est identique en Pologne et au Portugal.

Hervé MONTANER rappelle que Sephora ne veut pas être la parfumerie « du coin de la rue » étant entendu que la force de l'enseigne repose en partie sur celle de son concept. Ses magasins sont donc plus grands que ceux de ses concurrents. Outre les magasins standard d'environ 300 mètres carrés, les flagship occupent entre 500 et 1 000 mètres carrés. À l'inverse, Sephora a adapté certains de ses magasins à leur zone de chalandise sur 150 ou 200 mètres carrés.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des marchés majeurs vers lesquels se porte l'ambition de la marque.

Hervé MONTANER explique que Sephora n'est pas implanté dans deux grands pays européens : l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Sephora est un distributeur de produits également disponibles chez ses concurrents. Or, en Allemagne, Douglas, le leader du marché, dispose d'une position dominante. Conquérir ce territoire nécessite donc d'investir des sommes importantes pour conquérir une part de marché significative. La situation au Royaume-Uni offre un défi d'un autre genre. Les Department Stores sont dominants et mettent en place une politique de discount très agressive sur le marché du parfum. Par ailleurs, le niveau du marché locatif crée un effet de ciseau qui a justifié le retrait de Sephora du marché anglais.

Emmanuel CUGNY s'interroge sur les modalités de recrutement des managers « pays » qui sont une pièce maîtresse du dispositif.

Hervé MONTANER convient du fait que le poste de manager est central au sein des enseignes de retail. Deux approches peuvent être empruntées, sans que l'une ou l'autre soit *a priori* la plus performante. Il est ainsi possible d'embaucher localement un manager connaissant parfaitement le marché, mais ignorant tout de l'enseigne et de son concept ou d'exporter un salarié parfaitement au fait des particularités de Sephora, mais néophyte du point de vue du marché local. Il convient en la matière de s'adapter à la contrainte. Par exemple, lors la réouverture de Sephora en Turquie en 2007, une Directrice Générale turque a été nommée. Sa parfaite connaissance du marché a permis le succès de l'enseigne. De même, une Directrice Générale suédoise a été engagée en Scandinavie pour répondre aux contraintes de ce marché très spécifique.

Emmanuel CUGNY présente Yassine DINARI, Directeur opérationnel international des Galeries Lafayette. Ce Groupe représente parfaitement l'esprit à la française. Non seulement le vaisseau amiral du boulevard Haussmann est connu dans le monde entier, mais l'ouverture à l'international est dans l'ADN du Groupe. Emmanuel DEROUDE du Groupe Tati assimilait cette expansion à un parcours du combattant. Emmanuel CUGNY souhaite savoir si Yassine DINARI partage ce point de vue.

Yassine DINARI constate qu'il n'est pas aisé pour les entreprises françaises d'aller à l'international. Les Galeries Lafayette ont en la matière, et comme beaucoup d'autres, appris de leurs erreurs. Ainsi, le Groupe a été amené à fermer ses unités aux États-Unis ou au Maroc, étant entendu qu'il en rouvrira d'autres prochainement.

Emmanuel CUGNY en déduit que le modèle à adopter pour réussir une expansion à l'international est en perpétuelle construction.

Yassine DINARI explique que l'essentiel est de demeurer modeste. L'international n'est pas un territoire en soi : chaque marché est spécifique et compliqué. Il ne faut donc pas être dogmatique. Pour autant, sans que les Galeries Lafayette puissent se targuer de disposer d'un modèle parfait, elles disposent d'un certain nombre de vecteurs directeurs qui permettent de consolider ses approches.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si les grands magasins représentent un cas spécifique de la conquête à l'international.

Yassine DINARI le lui confirme. Au même titre que la FNAC et que Sephora, les Galeries Lafayette distribuent des marques. Cette démarche est complexe en soi. Dans cette perspective, le Groupe a pour ambition de promouvoir un art de vivre à la française marqué par l'excellence et par l'amour des belles marques.

Emmanuel CUGNY s'interroge sur les marchés qui seront prochainement investis ainsi que des offres mobilisées à cet effet.

Yassine DINARI indique que le Groupe s'oriente vers deux secteurs de prédilection. Le premier recouvre le marché asiatique et plus particulièrement la Chine, étant entendu que les Galeries Lafayette disposent déjà d'un magasin à Pékin. Le second correspond à la zone GCC. Outre son magasin de Beyrouth, le Groupe a plusieurs projets de développement dans cette région.

Emmanuel CUGNY demande si les Galeries Lafayette s'appuient sur des critères précis pour orienter leurs choix géographiques.

Yassine DINARI confirme que le Groupe dispose d'outils d'aide à la décision identiques à ceux mobilisés par l'ensemble des acteurs. Toutefois, le format requis par un grand magasin est complexe à gérer. Il engage en effet des investissements de plusieurs dizaines de millions d'euros et nécessite de trouver un partenaire fiable.

Emmanuel CUGNY souhaite préciser la définition d'un « partenaire fiable » ?

Yassine DINARI remarque que la capacité financière d'un partenaire n'est pas suffisante à garantir sa fiabilité. Les partenaires doivent parfaitement connaître le métier du retail et disposer d'un savoir-faire éprouvé. Par ailleurs, les Galeries Lafayette s'attachent à s'associer à des acteurs disposant, dans leur pays, d'un portefeuille de marques conséquent.

Emmanuel CUGNY présente Louis BONELLI, Directeur commercial groupe de Klepierre. Le rôle de la foncière est d'accompagner les clients dans leur démarche d'implantation à l'étranger. Emmanuel CUGNY s'enquiert des manières de susciter leur appétit en la matière.

Louis BONELLI rappelle que le Groupe Klepierre est présent dans 16 pays. Cette implantation est compatible avec 80 % des enseignes récipiendaires de l'étude *Price*. Rayonnant de longue date à l'international, Klepierre entretient des relations partenariales fortes avec de nombreux retailers français. L'accompagnement à l'international qu'il propose se nourrit d'une lecture à la fois large du pays d'implantation et d'une vision précise d'un centre commercial et d'un emplacement. Klepierre est ainsi en mesure de fournir des benchmarks et des études fondées à partir d'éléments connus par ses clients. Klepierre compare ainsi les typologies de clientèles françaises et étrangères afin que les retailers soient en mesure d'affiner leur projet d'implantation.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir s'il est opportun, dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, de saisir les opportunités.

Louis BONELLI indique qu'il est préférable de ne pas céder aux opportunités immobilières, une telle démarche pouvant s'avérer risquée comme en ont témoigné certaines enseignes. Si les raisons de leur échec sont évidentes après coup, il n'en est pas moins difficile de construire une marque globale. Il n'est même pas certain que cette stratégie soit adaptée à l'ensemble des acteurs.

Un projet d'internationalisation repose avant tout sur l'implantation locale. C'est précisément ce que le Groupe Klepierre propose de réaliser. Il dispose d'un catalogue conséquent d'implantations réussies dès la première ouverture grâce à une bonne pénétration des marchés locaux. Ces résultats sont révélateurs des marchés où les enseignes souhaitent s'implanter.

Emmanuel CUGNY demande s'il est nécessaire de faire des compromis.

Louis BONELLI signale que l'expertise de Klepierre ne porte pas sur l'offre produit. En revanche, le Groupe est apte à accompagner ses clients dans l'étude du concept, de l'emplacement, du format ou du business model. En effet, les enseignes qui ne pratiquent pas la franchise dans leur pays sont confrontées à une difficulté supplémentaire lorsqu'elles recourent à ce modèle pour s'implanter à l'international.

Emmanuel CUGNY souhaite savoir si le foncier est soumis aux mêmes aléas culturels que la distribution.

Louis BONELLI explique que Klepierre tente d'offrir à ses clients une parfaite lisibilité sur ce point. Cet avantage différenciant repose sur la mise à disposition d'une plateforme à l'ensemble des acteurs.

Emmanuel CUGNY s'enquiert des zones pouvant être considérées comme un nouvel Eldorado.

Louis BONELLI se félicite des performances de la filiale italienne de Klepierre. Particulièrement dynamique, elle n'enregistre pourtant pas une présence forte des retailers internationaux.

Emmanuel CUGNY rappelle ensuite que Cédric DUCROCQ préside le Groupe Dia-Mart depuis 1992. Celui-ci est spécialisé dans l'analyse stratégique internationale et l'organisation en réseaux. Emmanuel CUGNY s'interroge sur le jugement que porte Cédric DUCROCQ sur les témoignages livrés par les différents intervenants.

Cédric DUCROCQ constate que la difficulté que rencontre chacun des acteurs réside dans la dialectique qu'il convient de mettre en place entre l'échelon global et l'échelon local. Le secteur de la mode est, dans cette perspective, dans une position particulière. Jérôme BEDIER souligne que, dans le cadre de la distribution alimentaire, les clients choisissent avant tout un magasin multimarque. Au contraire, les spécialistes de la mode mobilisent le storytelling, l'intensité émotionnelle et la projection autour des produits. Ainsi, leurs clients choisissent une marque autant qu'un magasin. Il existe donc un clivage entre ces enseignes qui justifie qu'elles mettent en œuvre des stratégies distinctes.

Les enseignes de mode ne peuvent fonder une expansion internationale sur le pragmatisme : elles doivent se considérer comme des marques globales disposant d'une forte intensité marketing. De ce point de vue, les enseignes françaises n'ont pas toujours été à la hauteur de leurs espérances compte tenu de la qualité de la mode et de la création françaises. Eu égard au potentiel dont celles-ci disposaient il y a une trentaine d'années, il était possible d'espérer que les champions de l'internationalisation de la mode aient été français. Au contraire, H&M, Zara et Uniqlo se sont imposés. La French Touch ne s'est parfaitement exportée que dans le secteur du luxe.

Emmanuel CUGNY en déduit que les enseignes françaises se sont peu investies dans la conquête internationale.

Cédric DUCROCQ juge frustrant de voir que les champions de la mondialisation de la mode ne sont pas français en dehors du luxe et du haut de gamme. Compte tenu de la qualité, de la compétence, de l'intelligence et de la justesse de ce secteur, un tel constat est pour le moins paradoxal.

Emmanuel CUGNY s'interroge sur les raisons de ce paradoxe. Les acteurs ne manquent pourtant ni de volonté, ni d'idées, ni de moyens.

Cédric DUCROCQ explique que les enseignes françaises sont concentrées sur le produit et la création, au détriment de l'intensité marketing de la marque. S'implanter dans un pays nécessite bien sûr d'être un expert du retailing et de disposer de magasins de qualité, correctement implantés, dirigés par un management efficace et pratiquant un pricing adapté. Pour autant, il est également nécessaire d'imposer la marque sur des marchés déjà constitués et de la nourrir d'un fort impact marketing. Celui-ci passe non seulement par les collections et les produits, mais également par des plans de communication

d'envergure et des designs en magasin adaptés. Sur ce dernier point, les enseignes françaises ne mettent pas en œuvre des concepts de magasin réellement émergents ou radicaux.

Emmanuel CUGNY suppose que ce jugement ne sera pas partagé par l'ensemble des acteurs.

Cédric DUCROCQ rappelle que Sephora est une exception. Cette enseigne dispose d'une identité particulièrement intense. Elle demeure malheureusement relativement unique dans le paysage français. S'implanter dans un pays très concurrentiel où la marque est encore inconnue nécessite de mobiliser une puissance de détonation exemplaire à l'ouverture des premiers magasins. Or, la tendance française à l'export est à la boutique. Ce modèle ne peut rivaliser avec l'ouverture d'un magasin Uniqlo boulevard Haussmann qui fait littéralement l'événement. Les grands formats de centre-ville offrent une puissance de détonation incomparable. Si, les grands formats de périphérie tels que Kiabi font parfaitement leur métier sans pouvoir être en position de conquérir l'international, l'implantation des marques en centre-ville prend la forme de boutiques n'excédant pas 120 mètres carrés. Un tel format ne permet pas d'imposer une marque. Ainsi, la clef de la réussite à l'international des marques de mode française impose de renforcer leur intensité marketing. Elles doivent être moins lisses, plus radicales.

Emmanuel CUGNY en conclut qu'elles ne doivent pas faire preuve de l'humilité qu'ont revendiquée plusieurs intervenants.

Cédric DUCROCQ estime que les enseignes doivent faire preuve de plus d'arrogance de marque sans pour autant céder à l'arrogance française. H&M ne se proclame pas une marque suédoise. Cette stratégie doit probablement être portée par des formats plus ambitieux, capables de pénétrer des marchés très concurrentiels.

CONFÉRENCE

VENDRE LE LUXE ET SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS A L'INTERNATIONAL

Stanislas de QUERCIZE, Président de RICHEMONT France, est heureux de témoigner de la force de la création et du commerce français ainsi que du potentiel que représente pour eux l'international. La France ménage une place particulière aux artistes qui irriguent les artisans, les arts appliqués et les arts décoratifs. Il semble que la source de cette dynamique est à trouver au plus haut sommet de l'État, et ce depuis la Renaissance. En effet, les rois et les reines ont invité les artistes à exprimer la puissance et la gloire de leur royaume. Le meilleur exemple de cette impulsion est évidemment la création de Versailles. Louis XIV, au XVIIe siècle, a convié les plus grands artistes français pour concevoir cette œuvre. Ils ont entraîné derrière eux les compagnons et les artisans pour faire de Versailles un témoignage toujours vivace de la gloire du roi et de son siècle.

Cet artisanat, cette créativité, cette dimension artistique sont reconnus à travers le monde. Ainsi, plus de 35 expositions Cartier ont été organisées dans les plus grands musées du monde, au Kremlin, à la Cité Interdite, au British Museum ou au Metropolitan Museum. Les créations joaillères et horlogères de Cartier ont de la sorte été présentées aux côtés des plus belles toiles et des plus belles sculptures. Cette reconnaissance muséale se double d'une reconnaissance au sein des ventes aux enchères. Les bijoux Van Cleef & Arpels y atteignent des prix records. Cette reconnaissance s'étend au savoir-faire français que détiennent ceux et celles qui travaillent dans les ateliers, surnommés les « mains d'or ». Exerçant des métiers souvent transmis de génération en génération, ils nourrissent l'ambition constante de surpasser leurs parents. Enfin, la reconnaissance des écoles françaises est un atout pour le pays. L'école Boule, l'école Camondo, l'école Duperré, l'école du stylisme de mode, le studio Berçot ou l'école de bijouterie, joaillerie de la rue du Louvre sont autant de fleurons. Fort de cette reconnaissance, le Groupe RICHEMONT est fier de revendiquer ses racines françaises.

La créativité française doit néanmoins faire l'objet de deux points de vigilance. Il est d'une part de la responsabilité des marques de s'assurer que celle-ci est vivante et capable de créer un « waouh effect » à travers le monde. D'autre part, la créativité française ne sera reconnue que si elle est reconnaissable. Un Picasso est immédiatement identifié, quelle que soit la période, sans qu'il soit besoin de lire la signature au bas du tableau. De même, les créations françaises doivent être immédiatement reconnaissables indépendamment des logos et des labels. Les robes Azzedine Alaïa ou les créations de Chloé disposent ainsi d'un style absolument distinctif.

Outre la créativité française, le commerce français est également un atout grâce à deux caractéristiques majeures. La première tient dans la force de la verticalisation. Être capable à la fois de créer des produits et de rencontrer les clients est une force. Cette cohérence permet d'écrire une histoire adaptée tout comme de conquérir, de connaître et de fidéliser les clients. La seconde caractéristique du commerce français s'exprime par un certain art de vendre à la française. L'art de vivre à la française est partout envié ainsi qu'en témoigne ce proverbe anglais : « as happy as god in France ». Il peut être mêlé à l'art de vendre. Les présentations des collections de joaillerie de Cartier ou de Van Cleef & Arpels sont l'occasion d'inviter les meilleurs chefs, de dresser les meilleures tables et de proposer à la dégustation les meilleurs vins et les meilleurs mets. De la sorte, le Groupe RICHEMONT est fier de pouvoir faire participer ses clients à l'art de vivre à la française.

L'art de vendre à la française se nourrit également du talent particulier qu'ont les Français de raconter des histoires. La France est une nation d'écrivains, Jules Verne en tête. À travers le monde, chaque homme et chaque femme abritent un enfant qui, dès qu'un livre d'histoires se referme, aspire à en entendre une nouvelle. Le succès des séries est exemplaire de ce goût pour le récit. Van Cleef & Arpels pourrait, lorsqu'il présente le bijou Alhambra, se contenter de vanter son indéniable beauté. Au-delà, celui-ci peut être montré comme un talisman ou un porte-bonheur. Cet abord est plus riche. En effet, les hommes et les femmes à travers le monde ont besoin de talismans. Les rois et les reines de la vallée du Nil ont toujours été inhumés avec des armes et des bijoux, ces derniers ayant vocation à les protéger dans ce grand voyage. Le bijou Alhambra a quatre pétales auxquels sont associés des symboles spécifiques : le premier promet la santé, le second la prospérité, le troisième le véritable amour et le dernier la chance. Ces promesses permettent de donner du sens. Elles confèrent une valeur supplémentaire à une création et enrichissent le contenu. L'homme qui offre ce bijou et la femme qui le reçoit ouvrent une nouvelle histoire et peuvent devenir des ambassadeurs de la marque.

Le commerce français est donc un véritable atout dès lors que l'on sait raconter des histoires et verticaliser la distribution et dès lors que l'on porte avec fierté témoignage de cet art de vivre et de vendre si particulier. Concilier la créativité française et le commerce français permet de partir confiant à la conquête du monde qui recèle le seul véritable potentiel de développement. Picasso, comme tous les artistes, voulait que son art soit partout reconnu. Dès l'origine, les frères Cartier ont nourri la même ambition de s'adresser à une clientèle internationale. Ainsi, l'un s'est installé à New York, le second à Londres quand le dernier est resté à Paris. Il est possible de se présenter comme étant né à Paris, en France ou en Europe. Toutefois, ces affirmations tendent à masquer une autre expression qui sonne comme une invitation : chacun est mis au monde. De même, les marques ont été mises au monde. À travers cette locution, l'horizon s'élargit, qu'il s'agisse d'un horizon géographique, démographique ou omnicanal.

Enfin, la France dispose d'un atout majeur. Elle compte 66 millions de Français et 66 millions de touristes. Le pays a ainsi la chance unique d'être chaque année le plus visité au monde. C'est une opportunité exceptionnelle d'ouvrir des boutiques et d'y accueillir les clients étrangers qui deviennent ambassadeurs des marques dans leur pays d'origine. L'installation de Van Cleef & Arpels aux États-Unis répondait ainsi à la demande d'un client américain qui fréquentait assidûment la boutique de la place Vendôme. Les marques sont ainsi invitées à partir à l'international. Pour répondre efficacement à cette invitation, il est nécessaire de respecter l'altérité. Cela suppose d'être bien avec soi-même et de comprendre l'autre. La maîtrise des langues étrangères est évidemment indispensable. Elle se double d'une connaissance des coutumes de chacun. Les méthodes de vente ne sont en effet pas identiques que le client soit Chinois, Américain, Moyen-oriental ou Européen.

Stanislas de QUERCIZE souhaite partager avec les participants à la matinée-débat sa foi en la créativité française que le Groupe RICHEMONT n'hésite pas à revendiquer avec fierté. Les lettres et les écrins du Groupe portent ainsi la signature de Paris. De même, Stanislas de QUERCIZE invite chacun à avoir confiance dans l'art unique de vendre à la française, qui est en lui-même porteur de valeur, et à partir à l'assaut du monde où réside le potentiel.

CONCLUSION

Christian PIMONT, Président de l'Alliance du Commerce, constate que la matinée a été exceptionnelle eu égard à la qualité des interventions. Celles-ci ont contribué à nourrir la réflexion et la détermination des participants. Elles les invitent à être fiers, non d'être français, mais d'être dépositaires d'un patrimoine exceptionnel forgé par les générations précédentes. Il revient à chacun de porter celui-ci avec ambition et, fort de ces atouts, de tout mettre en œuvre pour réussir.

Toutefois, pour réussir à l'international, il est avant tout nécessaire d'être un acteur fort du marché local. Pour cela, les entreprises du commerce français doivent avoir les moyens de travailler, de développer leurs affaires, d'embaucher des salariés et de conquérir des clients disposant d'un véritable pouvoir d'achat. Malheureusement, la France est en panne. Auparavant, le commerce était l'un des principaux secteurs créateurs d'emplois. Il permettait, jusqu'à récemment, de créer 2,5 % à 3 % de postes par an. Ces indicateurs sont tombés, depuis quelques années, à 0,5 %. Une telle situation est intenable. Les entreprises souhaitent créer des emplois, ne serait-ce que pour lutter contre le pure player par l'accroissement de l'offre de service en magasin. Elles ne pourront toutefois pas réaliser cette ambition sans en avoir les moyens. À défaut, non seulement la création d'emploi sera durablement enrayée, mais la rénovation des commerces sera impossible à réaliser. Il ne sera donc pas possible de réenchanter les centres-villes qui se désertifient peu à peu.

Christian PIMONT souhaite ainsi que Madame la Ministre donne au commerce la liberté d'entreprendre et soulève deux sujets majeurs qui relèvent directement de la responsabilité du gouvernement : la taxation et les franchises. La France est le seul pays où l'outil de travail est taxé. Bien que les entreprises aient déjà réglé plus d'un milliard d'euros au titre de la Tascom, il leur est encore demandé des efforts supplémentaires à travers l'augmentation de la fiscalité locale. Tous les organismes de commerce lutteront contre cette logique, à commencer par l'Alliance du Commerce et Procos qui ont organisé en partenariat cette matinée-débat. L'une comme l'autre jugent ainsi suicidaire de ne pas engager de réformes adaptées et s'interrogent sur la volonté du gouvernement de tuer le commerce de centre-ville. Celui-ci est d'ores et déjà éteint dans les villes de 50 000 habitants. Rien n'est fait pour enrayer cette tendance qui, outre qu'elle laisse l'urbanisme en jachère, nourrira à court terme des problèmes sociologiques majeurs. De même, il est totalement aberrant de faire porter aux franchiseurs la responsabilité de la gestion du personnel de leurs franchisés. Ces salariés ont un employeur unique. La franchise est une spécificité française qui a permis de maintenir le commerce dans des petites bourgades dont le chiffre d'affaires ne permettait pas aux réseaux de se développer en propre. Si ce modèle est remis en cause, la disparition du commerce en centre-ville sera entérinée. Christian PIMONT estime que Madame la Ministre a la possibilité de contrecarrer cette logique mortifère et rappelle que l'ensemble du secteur compte sur elle.

Martine PINVILLE, Secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie solidaire, indique qu'elle a rencontré la semaine dernière le Synhocat qui représente le secteur touristique et qui porte également des demandes fortes. Elle ne pourra pas y répondre dans leur ensemble. Ainsi, même si elle entend les préoccupations qui lui sont adressées, elle ne partage pas toujours l'analyse qui est faite de la situation. Il est, à cet égard, impossible d'affirmer que l'État est le seul responsable de la disparition des commerces en centre-ville. Au contraire, il travaille à enrayer cette désertification. De la sorte, le Secrétariat d'État chargé du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie solidaire attend les conclusions de la mission qu'il a commanditée sur ce point. Sans en préjuger, chacun peut s'accorder sur le fait qu'il existe une coresponsabilité en la matière.

De même, il est évident que le commerce évolue. Ainsi, bien que les participants à la matinée-débat n'aient pas évoqué les enjeux numériques, ceux-ci bouleversent indéniablement les modes de consommation. Il est impossible d'aller contre ce constat, même s'il est de la responsabilité du gouvernement de garantir l'égalité de traitement des différents acteurs. Celui-ci prépare actuellement un corpus réglementaire pour y parvenir. Pour autant, les évolutions actuelles doivent être pleinement prises en compte afin de répondre, en particulier, aux problématiques des commerces et de l'animation des centres-villes. Dans cette perspective, plutôt que de chercher à tout prix à se rejeter la responsabilité des difficultés, il convient de mettre en œuvre un travail commun, d'autant plus que la période actuelle est délicate. Ainsi, Martine PINVILLE relatera les attentes qui ont été exprimées, mais espère au-delà ouvrir une démarche constructive avec l'ensemble des acteurs.

Martine PINVILLE remercie Monsieur Christian PIMONT pour son invitation à cette matinée-débat. Ce rendez-vous important permet aux opinions de s'exprimer. Il est également l'occasion de saluer le travail des entreprises de commerce français et les belles réussites qu'elles savent notamment porter à l'étranger. En effet, même si les acteurs français ont tendance à relever prioritairement les difficultés, force est de reconnaître que tout n'est pas négatif. La croissance française, même si elle demeure insuffisante, est repartie à la hausse depuis 2015 malgré un contexte difficile. Cette tendance se poursuit au premier semestre 2016. Cette reprise a, en premier lieu, été portée par une hausse du pouvoir d'achat et de la consommation des ménages, hausse pour laquelle le Président de la République s'est fortement engagé depuis le début du quinquennat. Les ventes du commerce de détail ont ainsi augmenté en 2015 à un rythme plus marqué que les exercices précédents. Il est évidemment souhaitable que cette tendance se poursuive.

En cette veille de deuxième quinzaine des soldes d'été, Martine PINVILLE souhaiterait faire part aux participants de la matinée-débat de son optimisme pour le secteur. Elle témoigne ainsi de son engagement, et de celui du ministre de l'Économie Emmanuel MACRON, aux côtés des entreprises, notamment pour soutenir leurs stratégies de développement ambitieuses. Il est impossible de mesurer précisément l'impact du Brexit sur la venue des Britanniques en France. Atout France s'emploie à le quantifier. Cette institution continuera ainsi son travail de veille et d'information en particulier autour de l'évolution de la clientèle britannique qui représente la seconde clientèle internationale en France.

La France est la première destination touristique mondiale. Le gouvernement mène une politique ambitieuse pour consolider cette position et anticiper les évolutions du tourisme en termes de classes d'âge, d'origine géographique et d'exigence de qualité. En effet, la qualité d'accueil en France ne fait pas sa plus grande réputation même si les enseignes et les produits français bénéficient d'une forte popularité. La conquête de nouveaux marchés passe avant tout par la séduction de la clientèle étrangère en France, ainsi que plusieurs intervenants l'ont souligné. Le gouvernement mène ainsi une vaste campagne de promotion de la destination France afin de stabiliser le volume de touristes étrangers et de leur donner des garanties en termes de qualité de l'offre et de service, de sécurité des lieux publics et de bien-vivre à la française. Cette responsabilité est partagée. Ainsi, Martine PINVILLE rappelle que les entreprises ont su prendre les mesures nécessaires face aux récents événements qui ont touché le pays.

Les commerces, implantés à Paris comme ailleurs en France, contribuent sans aucun doute à l'attractivité de la France auprès de la clientèle étrangère. C'est le sens des ZTI (*zones touristiques internationales*) développées par le gouvernement. Elles reçoivent de nombreux touristes internationaux pour lesquels l'ouverture en soirée ou le dimanche est un attrait dans leur choix de destination. Cette amplitude horaire contribue par ailleurs à allonger la durée de leur séjour. Le gouvernement a ainsi souhaité faciliter l'ouverture des commerces le dimanche dans ces zones, tout en respectant les spécificités du commerce de proximité et en trouvant un accord avec les organisations syndicales afin de s'assurer que les salariés volontaires bénéficieront de conditions de travail et de rémunération acceptables. Le BHV Marais, l'un des

adhérents à l'Alliance du Commerce et à Prococos, est le premier grand magasin parisien à pouvoir ouvrir tous les dimanches depuis le 3 juillet sous ce nouveau régime. Une même dynamique est engagée, depuis début 2016, au sein de grandes enseignes qui sont parvenues à des accords.

D'autres facteurs favorisent l'attractivité des commerces implantés dans les territoires français tels que le made in France ou les grands événements sportifs dont l'Euro de football. De nombreux acteurs ont monté à cette occasion des opérations marketing d'ampleur, aussi bien en magasin que sur Internet. Le gouvernement a par ailleurs mis en place des mesures destinées à accroître le montant du panier moyen des touristes en France. En effet, leur expérience d'achat participe à la réputation des entreprises, réputation nécessaire à un bon développement à l'international.

Les participants à la matinée-débat sont des acteurs majeurs de l'aménagement du territoire et des locomotives économiques pour les villes françaises où les touristes sont nombreux à se rendre. Dans cette perspective, le gouvernement s'attache à les associer à des grands chantiers tels que la création de nouveaux espaces commerciaux ou la revitalisation du commerce de proximité en centre-ville.

L'Alliance du Commerce et la Fédération Prococos réunissent des entreprises emblématiques du commerce français à l'international. Beaucoup d'entre elles se sont implantées, parfois à travers des franchises, en Asie et dans les pays du Golfe où les consommateurs sont particulièrement attirés par les marques françaises. L'Europe de l'Est, l'Amérique latine et l'Afrique du Nord sont également des marchés porteurs, notamment pour la grande distribution. Les foncières, qui développent les centres commerciaux, sont enfin présentes à l'international, en particulier en Europe du nord et du sud et au Moyen-Orient. Elles entendent s'y implanter pour promouvoir les enseignes françaises qui font la renommée de la France à l'étranger, en particulier dans les secteurs du luxe, des cosmétiques et du textile. Les entreprises du commerce français exportent, dans l'ensemble de ces régions du monde, un savoir-faire français, tout en adaptant l'offre aux spécificités de la clientèle locale. Il s'agit d'un exercice difficile pour lequel elles ne disposent pas toutes des mêmes moyens humains et financiers. Le gouvernement a donc souhaité porter une attention particulière aux PME afin de les accompagner dans leur conquête de nouveaux marchés qui constituent des relais de croissance précieux. Les réseaux consulaires et Business France proposent désormais un parcours à l'export simplifié qui devrait concerner plus de 3 000 PME d'ici fin 2016. Le gouvernement a également désigné 155 conseillers du commerce extérieur pour appuyer spécifiquement les PME dans le monde. En outre, il est prévu de mobiliser 10 000 volontaires internationaux en entreprise (VIE) à l'horizon 2017.

Dans le même temps, les outils financiers de soutien à l'export sont revus pour une meilleure efficacité. Le gouvernement a ainsi travaillé avec BPI France à la mise en place de plusieurs outils tels que des prêts à l'export, des solutions de financement à court terme et des prêts « croissance internationale » de 30 000 à 5 millions d'euros sans garantie. COFACE et BPI France ont signé en avril 2016 un accord relatif au transfert de la gestion des garanties publiques, l'assurance export étant une nouvelle filière créée à cet effet. Les premiers résultats de ces aides sont tangibles. En effet, plusieurs PME retrouvent ou prennent le chemin de l'export. 4 000 entreprises exportatrices françaises supplémentaires ont tenté l'aventure du développement à l'international depuis 2014, soit un total de 125 000 entreprises exportatrices fin 2015.

De nombreuses PME accompagnées par le gouvernement sont présentes sur des plateformes de commerce en ligne qui leur offrent une visibilité internationale. Le numérique s'est ainsi imposé aux modèles économiques. Il constitue une formidable opportunité, *via* les sites, les réseaux sociaux ou les applications mobiles, de développer de nouvelles relations clients et séduire la clientèle étrangère. Martine PINVILLE rappelle l'engagement d'Emmanuel MACRON, d'Axelle LEMAIRE et de Matthias FEKL sur ce sujet ainsi que celui de certaines villes comme la Mairie de Paris. Le gouvernement se mobilise donc pour accompagner les entreprises du commerce français dans la mutation des modèles économiques

engendrée par la numérisation de l'économie. Il veille en particulier à maintenir les conditions d'une concurrence loyale.

L'impulsion permettant au commerce français de partir à l'assaut du monde est donc à trouver prioritairement au sein des entreprises et sur leurs plateformes numériques. Elle se concrétise, avec l'aide de l'État, dans des points de vente physiques situés dans les marchés extérieurs en croissance. Martine PINVILLE souligne à ce titre la capacité des entreprises à se réinventer et les assure de son total engagement à les accompagner dans cette voie.