



### RETAIL : RÉINVENTER SON BUSINESS MODEL PAR L'INTERNATIONAL

Alors que les marchés ouest-européens marquent nettement le pas depuis plusieurs années, beaucoup d'enseignes cherchent à capter de nouveaux relais de croissance et à renouveler leur modèle via l'international.

L'équipe Marques & Enseignes de Kea & Partners – qui accompagne nombre d'entre elles dans cette réorientation stratégique – a identifié quatre clés de succès propres à favoriser l'internationalisation d'une marque : la définition claire de ses territoires d'implantation, l'adaptation de son offre en maximisant les économies d'échelle, l'identification des bons partenaires locaux et l'impérieuse nécessité d'en faire un véritable projet d'entreprise.

Afin d'explorer plus avant ces voies de conquête, Kea a souhaité réunir trois grands témoins lors d'un petit-déjeuner organisé le 16 novembre dernier. L'occasion de confronter les regards de :

- > Emmanuel Deroude, PDG de Tati, sur le Moyen-Orient
- > Xavier Desjobert, Directeur général de CFAO Retail, sur l'Afrique
- > Romain Guinier, PDG d'Aigle, sur l'Asie.

#### QUATRE QUESTIONS SE POSENT AUX ENSEIGNES QUI VEULENT ACCÉLÉRER LEUR INTERNATIONALISATION.

Hervé Baculard, Senior Partner chez Kea, a planté le décor du débat :

- > Stratégie & développement : partenariat ou en propre, comment générer valeur et vitesse ?
- > Marque & concept : peut-on réussir sans être une marque globale et comment ?
- > Business model & rentabilité : quel niveau d'adaptation locale de l'offre, pour quel coût et avec quel retour sur investissement ?
- > Gestion des hommes et de l'actionnariat : quel profil de managers pour assurer le développement et rassurer l'actionnaire ?

Céline Choain, Senior Partner en charge de l'équipe Marques et Enseignes de Kea, a ensuite dressé un rapide panorama de la situation : "Aujourd'hui, moins d'un tiers des enseignes sont réellement internationales, c'est-à-dire couvrent un minimum de 10 pays et réalisent au moins 30% de leur chiffre d'affaires comptable en dehors de leur marché domestique. Ces deux seuils permettent en effet d'atteindre une masse critique propre à multiplier ses sources de croissance, à équilibrer ses risques et à trouver les économies d'échelles suffisantes".

Autre constat : les enseignes françaises internationalisées demeurent encore trop ouest-européennes. Leur principal challenge consiste donc à se développer hors de notre continent, notamment au Moyen-Orient et en Afrique. Un

diagnostic conforté par une statistique tout-à-fait éloquente : en 2020, 54% de la classe moyenne sera asiatique. "Il convient aussi d'aborder la question de l'internationalisation sous l'angle de la métropolisation, a poursuivi Céline Choain. Demain, environ 600 métropoles capteront 2 milliards de personnes, soit 25% de la population mondiale. Presque toutes appartiendront à des pays émergents". Dernier point et non des moindres : les enseignes devront réussir le pari de la digitalisation pour mieux surfer sur les nouvelles attentes à l'international et saisir le potentiel des grandes marketplaces continentales. Ce sujet étant certainement aux yeux des trois intervenants l'un des plus délicats à appréhender.

### **Stratégie et développement... ou comment générer valeur et vitesse**

"Nous sommes arrivés à la fin de la logique d'internationalisation par cercles concentriques, a souligné Hervé Baculard. Nous allons vers une logique d'ubiquité qui, par analogie avec la biologie, invite à développer la faculté d'habiter plusieurs biotopes en jouant sur sa spécialisation. Et c'est exactement la tendance stratégique actuelle : démarche transnationale, multiplication des zones géographiques et numériques d'implantation, accélération par des partenariats flexibles et spécialisation au sein de la chaîne de valeur". Les marques Tati et Aigle illustrent parfaitement ces nouveaux schémas.

Tati a multiplié ses franchises au Moyen-Orient : Maroc, Arabie Saoudite, Iran, Emirats Arabes Unis... "Nous avons avant tout cherché à diversifier nos implantations, à promouvoir l'agilité via des partenariats sur mesure, à nous focaliser sur les métropoles et à adapter notre offre à chaque pays en fonction des différences climatiques et culturelles, résume Emmanuel Deroude. Et cette stratégie semble payer : nous réalisons 400 M€ de chiffre d'affaires en France, atteignons déjà 70 M€ à l'international en 2016 avec un prévisionnel de 150 M€ pour l'année prochaine".

Aigle – après avoir créé sa première boutique à Tokyo en 1993 – possède désormais 300 magasins en Asie. Son ambition de croissance est forte : 100 ouvertures sont prévues en 3 ans en Corée, 200 points de ventes programmés en Chine. "Nous privilégions pour notre part le

système des joint-ventures, le mécanisme des licences initialement déployé au Japon pour nos lignes de vêtements ayant entraîné une forme d'hybridation de la marque, se souvient Romain Guinier. Nous sommes souvent minoritaires au départ, puis évoluons à géométrie variable par montées successives au capital. Quant aux collections, nous les gérons de façon transversale "cross Asie" en tenant bien sûr compte des spécificités locales".

Quant au groupe CFAO Retail, il assoit sa force de frappe sur son implantation historique en Afrique où il cherche à conquérir le marché de la grande consommation à travers la distribution alimentaire sous enseigne Carrefour, la distribution spécialisée et l'ouverture de centres commerciaux. "Les marchés de ces pays, notamment d'Afrique de l'Ouest, sont encore embryonnaires mais nous avons atteint en tant que distributeur une masse critique suffisante pour que les marques s'intéressent à nous, souligne Xavier Desjobert. Nous leur faisons bénéficier de nos économies d'échelle et avons développé à ce jour une vingtaine de partenariats stratégiques".

### **Marque et concept... ou comment réussir sans être une marque globale**

La cible n'est-elle pas trop large ? Notre marque n'est-elle pas trop métropolitaine ? Pourra-t-on s'adapter aux malls, formats souvent dominants dans les pays émergents ? Quel est notre niveau réel d'attractivité vis-à-vis des digital natives ?... Autant de questions fondatrices que se posent nombre d'enseignes avant de franchir le pas et auxquelles Céline Choain de Kea répond par un constat clair : "En dehors des marques de luxe, deux modèles gagnants émergent clairement. D'un côté, les marques globales – telles que Sephora ou Primark – dont la promesse "balaye" largement toutes les cultures et toutes les strates sociales. De l'autre, les marques affinitaires qui savent resserrer leur cible client et développer une empreinte adaptée à la région choisie".

Aigle a résolument opté pour la deuxième alternative, à savoir un positionnement spécifiquement axé sur la clientèle féminine outdoor, via un effort soutenu de montée en gamme. "Nous cherchons à nous imposer comme la plus technique des signatures casual et cherchons de ce fait à garder la main dans le

cadre de nos joint-venture, notamment sur le store design" affirme ainsi Romain Guinier.

L'approche de Tati se révèle plus globale : grâce à un renouvellement permanent de son offre, le groupe vise à imposer une image globale tout en gommant au mieux le différentiel de pouvoir d'achat entre la France et ses nouvelles terres de conquête. Et ce, grâce à un travail sur le sourcing, la supply chain ou encore la répartition des marges.

### **Business model et rentabilité... ou comment adapter ses coûts et prévoir son ROI**

Pour Xavier Desjobert, la règle est simple : "Nous visons un solide niveau de rentabilité pour prévenir et absorber les risques économiques liés aux pays et fonctionnons à livre ouvert avec nos partenaires dans une vision de long terme. Nos économies d'échelle s'avèrent possibles grâce à la mutualisation de la gestion des marques que nous distribuons, notamment en termes de supply chain. A fortiori dans une région du monde où le coût du foncier est très élevé".

Pour sa part, Tati cherche à s'assurer que ses partenaires vont pouvoir rémunérer leurs investissements dans des délais confortables. L'entreprise fournit les outils ad'hoc pour aider ces derniers et s'appuie fortement sur ses équipes locales de développement.

Aigle mise sur le temps long : "Pour bien étalonner ses business plans, il faut avant tout bien se connaître. Notre marque a connu des premières années difficiles sur ses territoires d'implantation, en Chine par exemple... Pour autant, elle a su gérer sa montée en désirabilité et développe actuellement dans certaines de ses boutiques – à Hong-Kong et en Chine notamment où le panier moyen s'établit respectivement à 270 Euros et 340 Euros – des ratios de chiffre d'affaires au mètre carré à faire pâlir d'envie bien des capitales européennes".

### **Management... ou comment assurer le développement tout en rassurant l'actionnaire**

Le développement international doit devenir LE dossier prioritaire du dirigeant, qui doit simultanément mobiliser ses équipes et s'assurer en outre le soutien au long court des

actionnaires. "Chez Aigle, le patron Asie est entré au CODIR et nos directeurs locaux sont de plus en plus parties prenantes aux décisions stratégiques... Le tout avec un fort support de l'équipe centrale, rappelle Romain Guinier. Nous progressons lentement dans notre organisation et tentons de gérer simultanément cohérence de marque et adaptation locale. Côté actionnaire, la meilleure façon de le rassurer est de passer avec lui du temps sur le terrain".

L'organisation de Tati se trouve également profondément modifiée, l'équipe internationale se structurant entre développeurs, spécialistes de l'offre et back office. Un tableau de bord dédié – reprenant le risque pays, le risque crédit, le niveau des encours... – a été établi : "Il s'avère fondamental car il garantit la réassurance de l'actionnaire".

Xavier Desjobert quant à lui insiste sur l'importance cruciale de l'africanisation des équipes et de la formation. Le groupe a d'ailleurs lancé des cursus diplômants avec les gouvernements locaux de façon à renforcer la filière retail sur le terrain.

### **Terres promises...**

"Beaucoup de contraintes mais beaucoup de plaisir" pour Aigle, "une décision d'opportunité qui permet aussi de remobiliser les équipes dans un contexte hexagonal morose" pour Tati, "des places à prendre à condition de partir tôt en mobilisant temps et énergie" pour CFAO Retail... Les trois intervenants font la part belle à la dimension humaine de l'aventure. Une aventure qui, selon Hervé Baculard, est d'abord un projet d'entreprise : vision partagée avec l'actionnaire, business model réinventé et favorisant l'agilité et de nouvelles relations avec les partenaires, enjeu international au cœur de l'organisation et non pas comme une simple extension.

## À PROPOS DE KEA & PARTNERS

Kea & Partners est un cabinet de conseil de direction générale, sur les enjeux de stratégie et croissance ; excellence des opérations ; structure, gouvernance, management et ressources humaines ; digital, technologie et systèmes d'information. Les secteurs des produits de grande consommation, du luxe et de la distribution représentent 50% du chiffre d'affaires en France.

L'équipe Marques & Enseignes accompagne les retailers dans leurs transformations stratégiques, opérationnelles, digitales et managériales, en France comme à l'international. Elle intervient pour tous les acteurs du secteur : enseignes alimentaires, distribution spécialisée, grands magasins, acteurs du luxe et fonds d'investissement. Nos clients sont des référents de chacun de ces segments.

Découvrez ou redécouvrez les Idées Forces Retail [ici](#)

En savoir + : [www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com)

## VOS CONTACTS

Hervé BACULARD - [hervé.baculard@kea-partners.com](mailto:hervé.baculard@kea-partners.com) - + 33 6 60 17 71 12

Céline CHOAIN - [celine.choain@kea-partners.com](mailto:celine.choain@kea-partners.com) - +33 6 20 31 25 89

