

## Marketing et technologie : un duo gagnant pour l'internationalisation des services.

Annie Munos

► **To cite this version:**

Annie Munos. Marketing et technologie : un duo gagnant pour l'internationalisation des services.. Working paper serie RMT (WPS 00-01), 29p. 2000. <hal-00450059>

**HAL Id: hal-00450059**

**<http://hal.grenoble-em.com/hal-00450059>**

Submitted on 8 Mar 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **PAPIERS DE RECHERCHE**

## **WORKING PAPERS**

« Marketing et technologies : un duo  
gagnant pour l'internationalisation  
des services »

Annie MUNOS

Département de Marketing

Groupe ESC Grenoble

**SPR / WPS 00-01**

Pour plus d'informations :

For further information:

Georgina HAJDU

Groupe ESC Grenoble

12 Rue Pierre Sémard

38003 Grenoble Cedex 01

[georgina.hajdu@esc-grenoble.fr](mailto:georgina.hajdu@esc-grenoble.fr)

**Marketing et technologies :**  
**un duo gagnant pour l'internationalisation des services.**

Annie MUNOS  
Groupe ESC Grenoble

**RESUME**

Les entreprises de services qui réussissent leur implantation à l'international sont celles qui ont su allier et combiner savamment, des compétences marketing distinctives, des choix rationnels d'implantation au regard d'aspects économiques et comportementaux et l'utilisation de technologies diverses et variées, à la fois en back office et en front office. Ainsi, au plan marketing, l'entreprise doit d'abord exercer un véritable métier de service et bénéficier d'une présomption d'excellence sur son activité à l'international. Au plan économique, elle doit s'appuyer sur des relations à la fois politiques et commerciales fortes. Au plan technologique, elle doit détenir les expertises nécessaires pour mieux maîtriser la gestion de ses flux d'activités et mieux contrôler les faces à faces multi-culturelles qui peuvent mettre en difficulté son métier de service et sa présomption d'excellence. Trois axes fondamentaux que nous étudions dans cette recherche en nous appuyant sur l'exemple de la grande distribution française et américaine.

**Mots clefs :**

Marketing des services – Métier de service – Internationalisation – Présomption d'excellence – Technologies – Environnement culturel.

**ABSTRACT:**

The service industry firms that succeed in going international are those that have been able to judiciously combine distinctive marketing competencies with economic and behavioural choices both upstream and at the final market level. Thus, in as far as marketing is concerned, the firm must first perform like a veritable service profession and build a reputation for excellence. At the economic level, it relies on strong political and commercial relationships. Technologically, it must possess the necessary expertise to better master the management of activity flows and better control the multicultural interactions that may hamper its service activities and reputation for excellence. Those are three main subjects that we study in this paper based on examples from French and American mass distribution.

**Key words :**

Services marketing – Service Know-How – International – Technologies – Cultural environment.

## **Marketing et technologies :**

### **Un duo gagnant pour l'internationalisation des services.**

**Annie MUNOS – Groupe ESC Grenoble, octobre 1999.**

#### **1. Introduction**

De nos jours, bon nombre d'entreprises de services françaises ont largement entamé un développement à l'international, soit par implantation directe soit par la création de réseaux internationaux de prestataires de services établis sur les territoires économiques (Coulet T., 1994, De Bandt J. et Gadrey J., 1994, Mathe H., Dubosson M. et Rousseau M., 1997). Pour ne citer que les plus célèbres : Club Med, Ibis, Novotel, Sofitel du Groupe ACCOR et la grande distribution française avec Carrefour, Casino, le Groupe Promodès, Leclerc, Intermarché, Auchan et Castorama. Le développement international de ces entreprises s'est principalement fait en deux temps. Elles ont d'abord pénétré des marchés dits «économiquement non risqués» pour ensuite convoiter et s'installer dans des pays dits «émergents». Mais dans les deux cas, la réussite des politiques d'internationalisation des entreprises de services est facilitée par des facteurs à la fois économiques et marketing. D'un point de vue économique, les accords du GATT ont permis de reconnaître l'implantation directe comme une modalité à part entière du commerce international de service. Ensuite, certains pays dits «émergents» ont su développer leur activité économique et développer leur niveau de vie et leur pouvoir d'achat, donnant aux populations, des occasions plus fréquentes et continues de consommer. D'un point de vue marketing, l'internationalisation des services a été facilitée ou portée par une tendance continue d'homogénéisation des habitudes de consommation, sans toutefois nier les spécificités culturelles intrinsèques à chaque pays (Usunier J.C., 1992). Les entreprises de services les plus performantes ont ainsi su renforcer, affirmer et communiquer leurs compétences et savoir-faire spécifiques, à la fois au plan national, en ayant conforté leur position de leader sur leur métier, et international, en ayant su adapté leur concept de service originel aux spécificités des pays pénétrés et visés.

Mais si l'internationalisation des services est devenue un «must» pour beaucoup d'entreprises de services, il n'en reste pas moins que le risque demeure et s'amplifie même, pour différentes raisons. D'une part, les pays convoités par les entreprises étrangères développent leurs propres enseignes et acquièrent aussi la maîtrise de savoir-faire et de réelles compétences commerciales. Le jeu concurrentiel devient plus affûté, voire, plus risqué et peu à peu, certains marchés s'asphyxient, saturent, rendant ainsi le développement plus difficile et plus coûteux. D'autre part, certains pays convoités n'ont pas encore atteint la stabilité politique, économique, sociale et financière pour garantir le succès de l'implantation, et certains us et coutumes intrinsèques à la négociation commerciale demeurent encore, rendant les accords plus difficiles, fragiles, voire, risqués. De plus, si nos économies se dirigent vers une homogénéisation des besoins et des modes de consommation, l'adaptation aux habitudes locales reste encore la règle pour réussir un développement à l'international. Nul n'est besoin de rappeler l'échec de Carrefour aux Etats-Unis et de Toys R'us en France. Dans les services, nous savons ce que «coûte» la fermeture d'une enseigne à la fois au plan financier et marketing.

Ainsi, pour se prémunir d'échecs cuisants et impliquants à la fois pour leur notoriété, leur image et leur équilibre financier, les entreprises de services doivent plus que jamais détenir tous les moyens et les compétences requises pour minimiser l'ensemble de ces risques, dans le but de renforcer leur réactivité, leur force d'anticipation et leurs facultés d'adaptation.

Mais si des compétences et savoir-faire spécifiques marketing sont indispensables pour réussir une implantation à l'international (hormis évidemment la puissance financière), celles-ci ne suffisent plus. Nous l'avons compris, à l'international, les entreprises doivent «redoubler» de vigilance, de réactivité et d'adaptabilité. Or, une grande partie du risque repose sur d'autres facteurs que ceux spécifiquement liés aux compétences marketing : la maîtrise et la diffusion de technologies à plusieurs niveaux de l'entité de service. D'abord en back office pour maîtriser et traiter au mieux les informations qui transitent dans l'entreprise (entrantes et sortantes). Puis en front office, pour minimiser les impacts culturels liés au face à face et garantir la systématisation de la qualité du service rendu grâce à des «process» standardisés. Ainsi, l'implémentation de technologies spécifiquement dédiées au métier de service est devenue un facteur clef de succès majeur pour envisager et garantir le succès du développement d'une entreprise de service à l'international.

Ainsi, pour optimiser l'internationalisation de leurs activités, les entreprises de services doivent détenir deux types de compétences : des compétences marketing et des compétences technologiques.

Pour légitimer et illustrer nos propos, nous nous appuyerons sur l'exemple de la grande distribution française qui a su, pour certaines enseignes, détenir cette double compétence, à la fois marketing et technologique. Nous verrons donc dans un premier temps, ce que nous entendons par «compétences marketing». Puis, dans un deuxième temps, nous délimiterons sur quoi reposent les compétences technologiques dont il est ici question. Nous terminerons enfin par une réflexion prospective sur l'impact des technologies dans le développement international des entreprises de services.

Mais pour mieux visualiser et comprendre par la suite, le pourquoi de la présence des différentes enseignes de la grande distribution française à l'international, dressons un panorama de leurs activités et de leurs implantations.

### *Qui fait quoi à l'international ?*

<b>Distributeurs</b>	<b>Pays d'origine</b>	<b>CA 1998 (en milliards d'euro)</b>
Wal Mart	Etats-Unis	129, 8
Metro AG	Allemagne	46, 8
ITM Entreprises	France	35, 1
Ahold	Pays-Bas	33, 4
Promodès	France	32, 6
Carrefour	France	32, 4
Rewe	Allemagne	29
Tengelmann	Allemagne	27, 5
Edeka	Allemagne	26, 6
Aldi	Allemagne	26, 1
Tesco	Royaume Uni	24, 3

Les principaux groupes de grande distribution mondiaux.

Source : sites Internet.

Distributeurs	% de la part du C. A. réalisé à l'international
Carrefour	44,00 %
Promodès	38,00 %
ITM Entreprises	36,00 %
Auchan	20,00 %
Casino	13,80 %
E. Leclerc	2,00 %
Système U	0,00 %

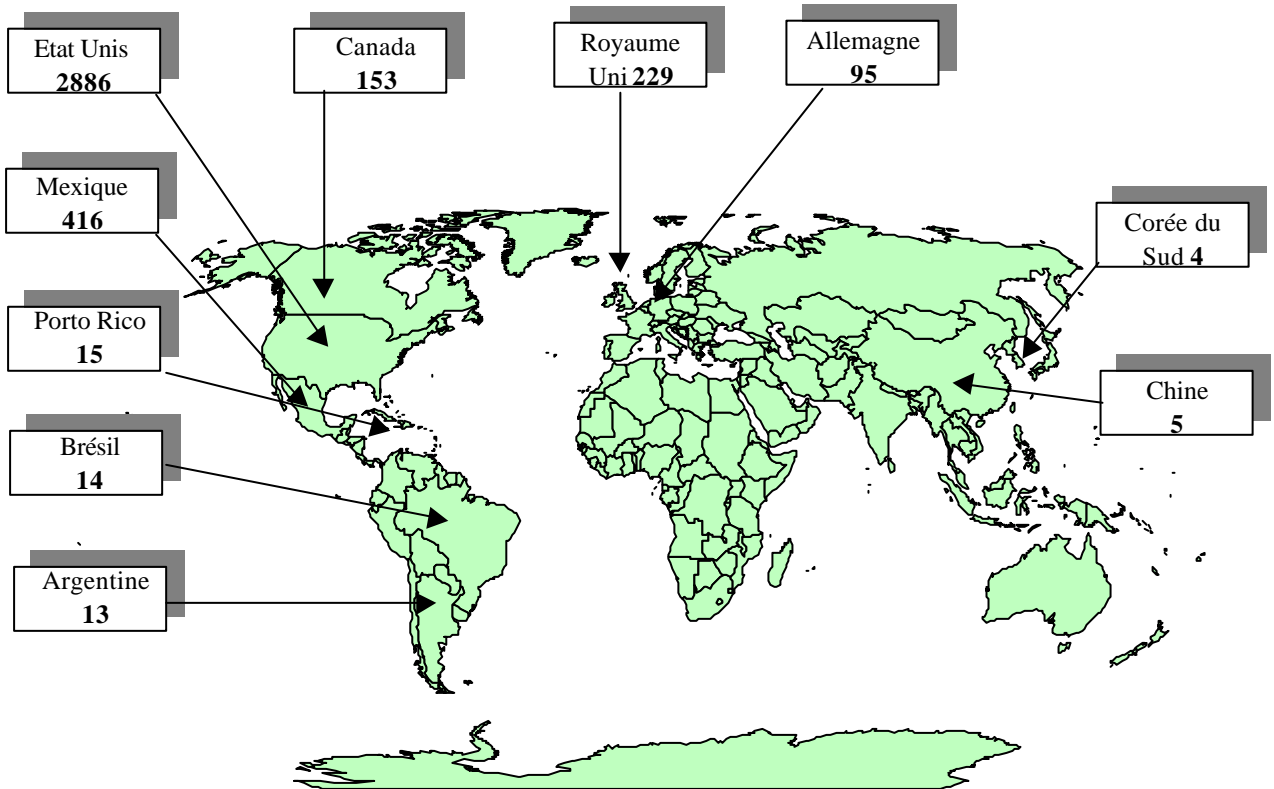
Chiffre d'affaires à l'international des principaux groupes français de grande distribution.

Source : sites Internet.

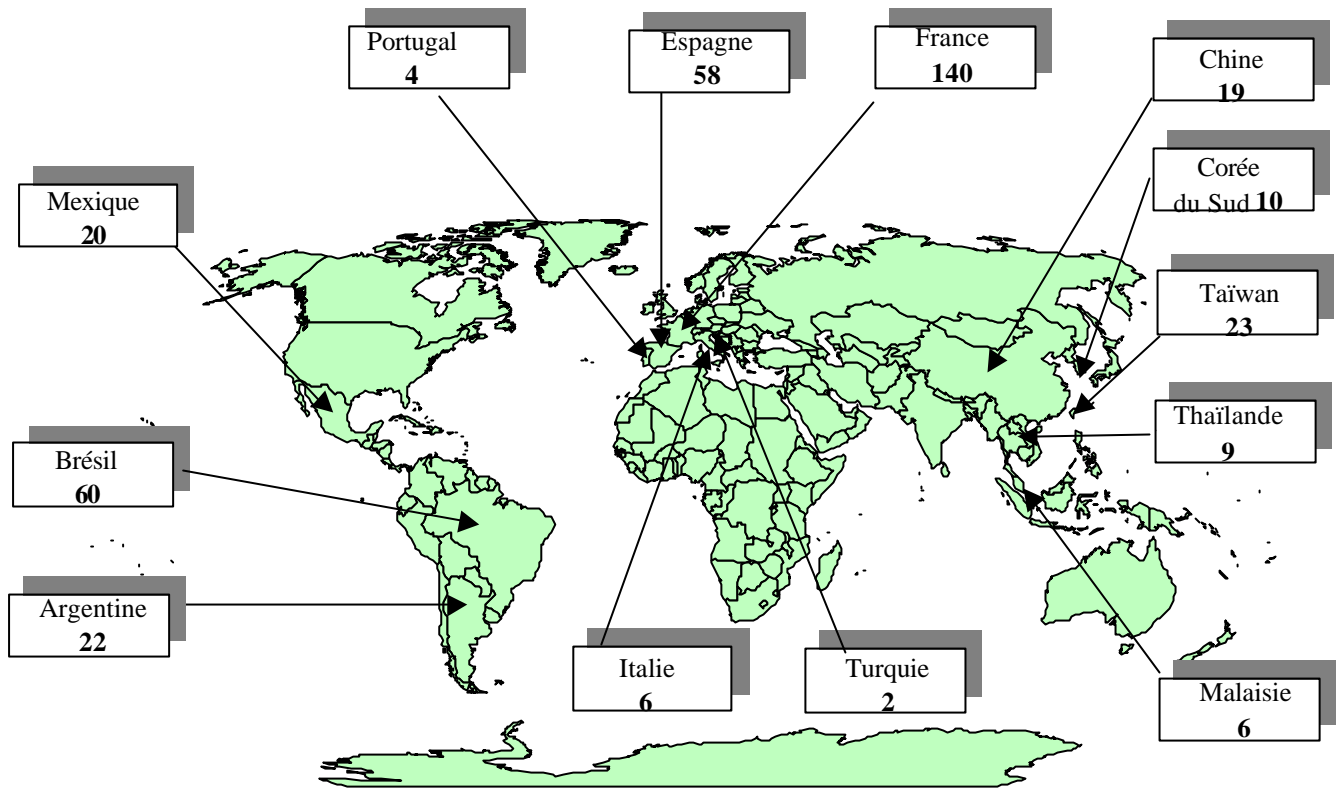
Distributeurs	Capitalisation boursière en milliards d'euro (Le 22 mai 1999).
Wal Mart	186,1
Carrefour	28,7
Kroger	21,2
Safeway	20,9
Ahold	20,4
Metro	20,2
Albertsons	18,2
Tesco	16,8
Costco	15,6
Sainsbury	10,9

Capitalisation boursière en milliards d'euro des principaux groupes mondiaux de grande distribution.

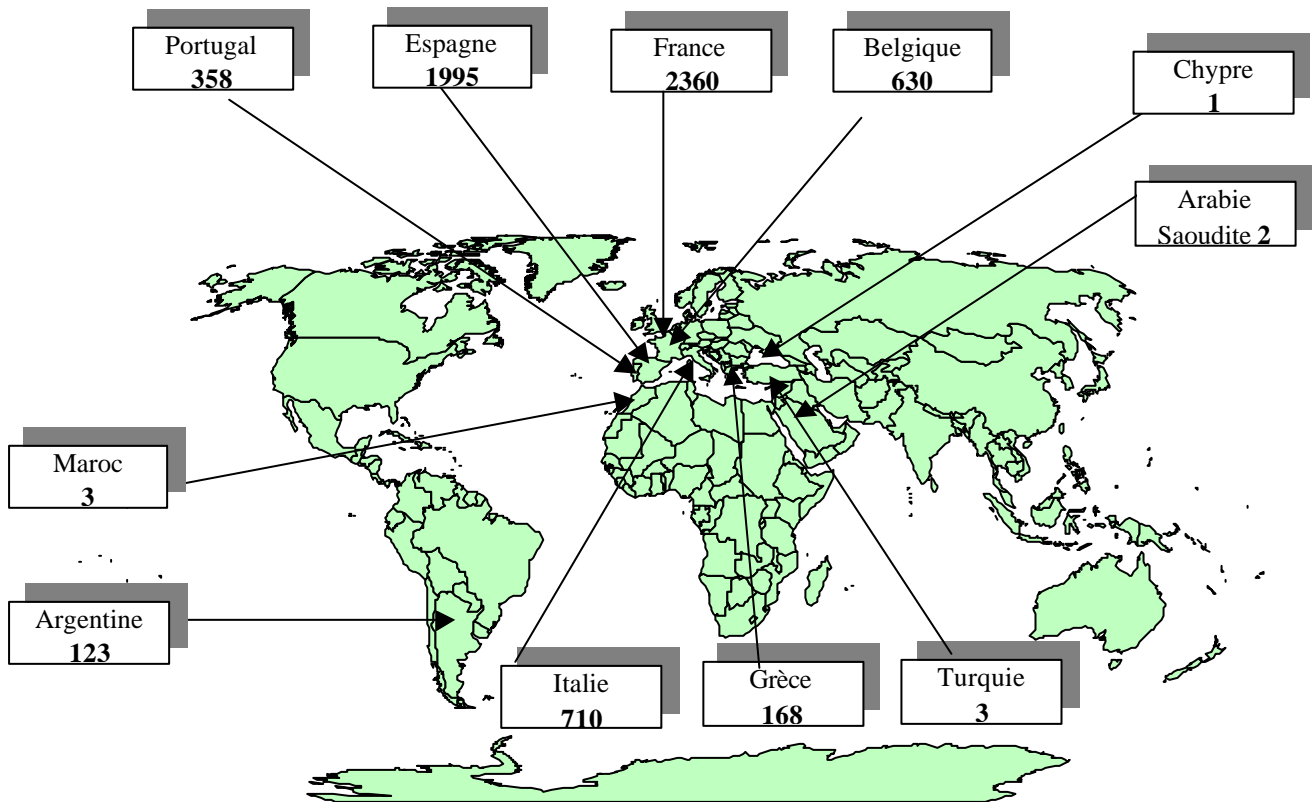
Source : sites Internet.



L'internationalisation du Groupe WAL MART.



**L'internationalisation du Groupe CARREFOUR**



**L'internationalisation du Groupe PROMODES**

## **2. Internationalisation des services et compétences marketing spécifiques**

Les vocables «compétences marketing» apparaissent fréquemment, à la fois dans les écrits de certains ouvrages, plaquettes commerciales ou discours divers et variés. Or, ces compétences revêtent des spécificités particulières qu'il faut mettre en exergue lorsqu'il s'agit d'internationaliser une activité de service. Trop souvent, les politiques d'internationalisation sont pensées, conduites et mises en œuvre lorsque l'activité générée sur le territoire nationale s'affaiblit ou ne produit plus les effets escomptés. Il peut en effet s'agir d'une manifestation connue en marketing (saturation ou asphyxie du marché) mais ces signes peuvent aussi être le reflet d'une faiblesse endémique et intrinsèque à la formule du service. Dans ce cadre de figure, les tentatives de développement à l'international revêtent un caractère particulièrement risqué en voulant «exporter» à tout prix ou même adapter une formule de service qui ne porte plus en elle les stigmates de la réussite au plan national. Ainsi, pour l'entité de service, la première réflexion à mener, et la première certitude à détenir, est de savoir si celle-ci exerce un véritable «métier de service» sur le territoire national. La reconnaissance de ce métier de service à la fois, par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, demeure un élément déterminant pour envisager une stratégie d'internationalisation. Voyons les composantes de ce métier de service et les raisons de son «indispensabilité» dans un contexte international.

## **3. Un métier de service**

### **3.1. Un imaginaire fort**

Les principales caractéristiques du service que sont l'intangibilité et l'immatérialité (Eiglier P. et Langeard E., 1987) prédisposent le client à concevoir, penser et imaginer de son propre chef la promesse, la consistance et la qualité de l'offre de service (Berry L. et Parasuraman A., 1991). De plus, cette prédisposition à «imaginer l'inimaginable» va se structurer et se renforcer au regard de ses propres motivations, attitudes, valeurs et attentes (Dubois B., 1994). Cet état de fait donne à l'entité de service une opportunité considérable pour renforcer sa différenciation, son identification profonde et sa légitimité à la fois économique, citoyenne et marketing vis à vis de ses clients. L'entité de service peut ainsi vendre ou promettre «autre chose» qu'une simple offre. Nous voulons ici parler du concept de l'imaginaire. T. Grange et L. Roche (1998) ont bien défini le champ et les composantes de cet imaginaire. Ils le définissent comme étant «le résultat d'une interaction visuelle, auditive, gestuelle, tactique et musculaire, entre ce que l'individu perçoit de son environnement et la "matérialisation" ou effets mentaux, que génèrent ces différentes interactions au niveau de sa structure mentale». L'imaginaire est ainsi nourri par le fantasme, le désir et constitue chez l'individu un élan fondamental. Cette représentation mentale du service a aussi été mise en valeur par les travaux de B. Cova (1994) et M. J. Bitner (1992).

L'imaginaire tel que défini par T. Grange et L. Roche sera principalement par les composantes du système de fabrication du service : la servuction (Eiglier P. et Langeard E., 1987). Voyons dans la figure 1, les sources du déploiement de l'imaginaire du client au sein de l'entité de service.



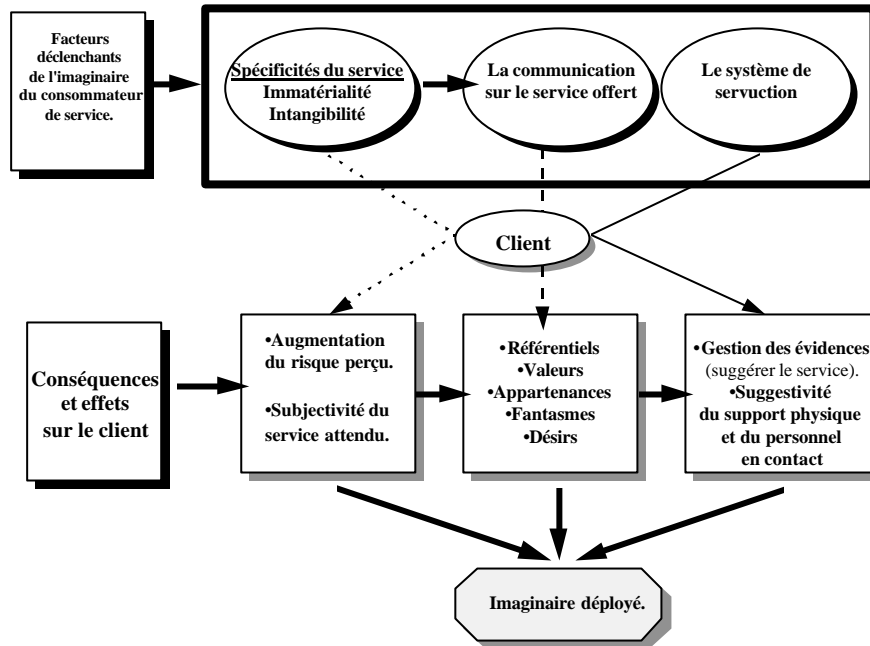


Figure 1 : Les spécificités du service et l'imaginaire du client.  
Annie MUNOS

Ainsi, l'entité de service détient un formidable effet de levier sur ses clients actuels et potentiels pour générer chez eux l'envie de pénétrer un univers de consommation, une offre qui fait appel à des choses qui leur parlent de près ou de loin. A titre d'exemple, les composantes de l'imaginaire de Chronopost ne sont pas les mêmes que celles de FedEex, tout comme les composantes de l'imaginaire d'Air France ne sont pas les mêmes que celles de Singapour Airlines, tout comme celles du Club Med sont différentes de celles de Fram Tour.

Les entreprises de services américaines excellent dans ce domaine. Est-il besoin de rappeler l'imaginaire que dégagent des enseignes comme Disneyland, Mc Donald's ou Benigan's ?

Voyons schématiquement comment peut se décliner l'imaginaire du client.

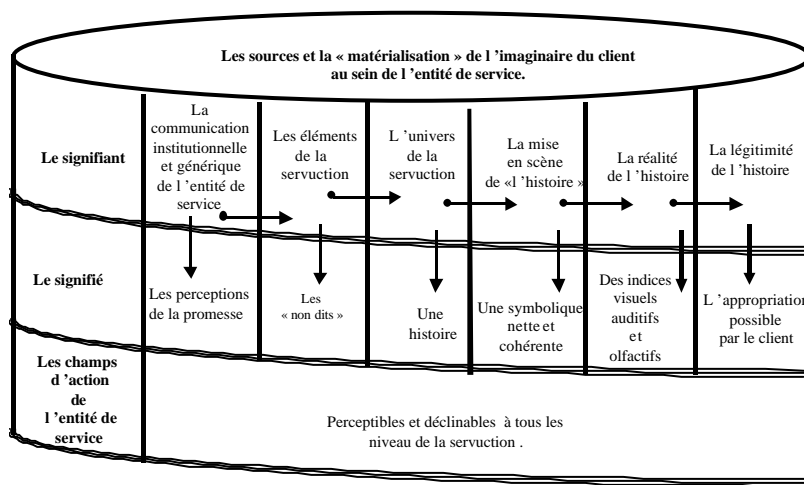


Figure 2 : Imaginaire et servuction.  
Annie MUNOS

L'imaginaire est définitivement une composante maîtresse du métier de service de l'entité de service. Cet imaginaire diffusé au sein de la servuction donne une légitimité différenciatrice à l'entité de service. La maîtrise de «l'élément imaginaire» permettra alors à l'entreprise de donner corps et âme à son offre, en lui insufflant les points d'appuis et la source créatrice nécessaire pour valoriser et optimiser l'internationalisation de son concept de service.

Pour le domaine qui nous concerne, il n'est pas d'imaginaire plus fort que celui que développent (et qu'ont développé depuis longtemps) les grands groupes de la grande distribution française.

Prenons le Groupe Carrefour qui a très tôt su créer de l'imaginaire et le suggérer fortement dans l'esprit de ses clients, aussi bien au plan national qu'international. En créant en 1963 son premier hypermarché français de 2500 m<sup>2</sup> et 400 places de parking à Sainte Geneviève des Bois, Carrefour annonce déjà son intention de devenir le précurseur du libre choix, du libre service, du «tout sous le même toit» et de la «défense des consommateurs» vis à vis du petit commerce de proximité qui pratiquait une politique de marge au détriment des clients. Le toponyme «Carrefour», à lui seul, annonce aussi tout un programme : lieu de rencontre, de convergence de populations, d'animation, de priorités et de libre accès. En 1976, Carrefour crée les «produits libres» et annonce une nouvelle fois son «combat» au profit des consommateurs : que ceux-ci soient libres de ne pas payer plus cher un produit et de ne pas être «prisonniers» des marques nationales. 1980, Carrefour crée un journal mensuel destiné aux clients pour les informer de la vie du Groupe, de ses magasins, des promotions etc. 1981, Carrefour lance sa carte PASS (toponyme tout aussi suggestif). 1985, Carrefour signe ses propres produits s'identifiant ainsi comme un «producteur» en engageant son nom. 1987, Carrefour fait la Une des journaux en annonçant un téléviseur couleur à 1790 francs. 1988, lancement de sa campagne publicitaire «Avec Carrefour, je positive». Et Carrefour a su mettre en scène à l'intérieur de ses magasins cet idéal de «liberté», de libre accès, de partenaire, de défense des consommateurs, d'art de vivre. Des allées spacieuses, des prix clairs et affichés, des espaces conviviaux, de la clarté, du choix et des informations.

A l'international, Carrefour a suivi cette même démarche. La signification de Carrefour à Taiwan est «Bonheur, Famille et Prospérité». Nous sommes toujours dans un imaginaire suggestif, qui plus est, non éloigné de «l'imaginaire national» de Carrefour ! Comme nous le voyons, la force de l'imaginaire de l'entité de service fait partie intégrante de son identité, annonce et suggère un savoir-faire spécifique, une promesse spécifique et un engagement spécifique.

Voyons à présent une autre composante du métier de service : l'existence d'une servuction spécialisée pour des clients ciblés.

### **3.2. Une servuction spécialisée pour des clients ciblés**

P. Eiglier et E. Langeard (1987) définissent la «servuction» comme étant le processus de fabrication du service. Il est composé de trois inputs (le support physique, le personnel en contact et le client) et d'un output (le service), et est régi par des interrelations qui s'établissent entre ces quatre éléments.

Au regard des attentes des clients, de la concurrence et du savoir-faire de l'entité de service, les éléments de la servuction doivent détenir des caractéristiques distinctives et spécifiques identifiables à la fois par les clients, le personnel en contact et la concurrence.

Chaque élément doit suggérer "l'essence" de la finalité du service mais aussi garantir son opérationnalisation. Leurs logiques de fonctionnement sont programmées, leurs rôles très précis et leurs configurations très particulières. Les interactions et «process» sont identifiés par les clients, spécifiques au service rendu, non improvisés mais déterminés par le prestataire. Mais une servuction doit aussi avoir une "âme", un climat et une atmosphère très particulière (Aubert-Gamet V., 1992, Cova B. 1994, Schneider B., 1990) pour toujours se distinguer et se différencier. Elle constitue une composante déterminante du concept du métier de service puisqu'elle concourt à le qualifier, le matérialiser, le distinguer et l'identifier fortement dans l'esprit du client.

Pour réussir une implantation à l'international, la maîtrise des rouages d'une servuction spécifique et clairement identifiée est indispensable. En effet, la réactivité et la répétitivité de la prestation de service sont des éléments clefs de la réussite d'une entreprise de service. Ces savoir-faire acquis sur le territoire national maximisent et optimisent la duplication du concept de service, guident l'entité de service pour opérationnaliser les déclinaisons et modifications éventuelles à mettre en place au regard des spécificités du pays. Ainsi, le Carrefour de Taiwan est sur deux étages, mais les servuctions qui abritent l'offre sont calquées sur les mêmes schémas nationaux.

Mais qui dit «servuction», dit clientèle spécifique, dit servuction spécialisée. Nous retrouvons ici un concept fort en marketing des services : la segmentation, la spécialisation des servuctions et la standardisation ou la systématisation des «process» ou modes opératoires, et ce, au regard des attentes et des comportements des clients (Eiglier P. et Langeard E., 1987). En effet, il n'est pas toujours aisé pour une entité de service, d'une part d'accepter et d'autre part, de concevoir et de mettre en œuvre une spécialisation forte de sa servuction au sens où nous venons de le décrire. Les raisons sont multiples. Accepter la spécialisation impose souvent à l'entité de service de concevoir un système d'offre très spécifique, très ciblé, ce qui peut l'affaiblir considérablement si les habitudes de consommation évoluent. Toute servuction spécialisée impose également des modes de production de service très «rigides», très standardisés et dédiés à des opérations très spécifiques. L'exemple de McDonald's, de Pizza Hut, de Taco Bell, de Domino's Pizza, de FedEx ou de Wal Mart aux Etats Unis en sont des exemples. Les entreprises de services françaises ont rarement montré leur capacité à accepter la spécialisation et ont souvent tendance à jouer la carte de généralisation (généraliste) plutôt que celle de la spécialisation (spécialiste). Les exemples les plus appropriés sont les banques dites de masse, des entités de services comme Monoprix ou Uniprix qui cherchent encore à se faire à une place honorable dans le paysage de la grande distribution. Or, toute servuction généraliste, donc par essence conçue pour satisfaire tout le monde, mécontentera le plus grand nombre. A titre d'exemple, nul n'est besoin de rappeler la faible productivité des Guichets Automatiques Bancaires (GAB) qui permettent aux clients de réaliser des opérations diverses et variées sur une seule et même machine : consultation de compte, retrait de chéquier, remise et retrait d'espèces, prise de rendez-vous avec son chargé de

clientèle, consultation de solde, virement de compte à compte etc. Les clients attendent au sein de la même file d'attente pour exécuter des opérations très diverses, mais aucun d'entre eux ne maîtrise le temps qu'il mettra pour accéder «enfin» au distributeur puisque le client qui vous précède peut réaliser toutes les opérations ou seulement une.

La spécialisation des servuctions impose également à l'entreprise de recruter des profils précis et des compétences spécifiques. Là aussi, pour l'entité de service, l'engagement est fort et impliquant. Une politique de recrutement ne se conçoit pas sur du court terme, mais sur du long terme et implique l'entreprise à la fois au plan financier, juridique mais aussi au plan marketing car elle devra gérer l'évolution de son métier et de son professionnalisme avec la ressource existante.

L'entité de service ne peut compter sur un positionnement clair, des compétences distinctives, une offre spécialisée et des modes opératoires spécifiques sans avoir fait le choix impliquant, certes, de la spécialisation.

Ainsi, la grande distribution française et étrangère a toujours su garder le cap de la spécialisation de ses servuctions tout en ayant su les adapter au sein de leurs magasins au regard des attentes des clients et de l'évolution des comportements d'achat. Au fil du temps, les rayons «frais» et «coupe» ont été revus et organisés à la façon du détaillant. Le rayon «fruit et légumes» a été repensé pour faire entrer le marché traditionnel des légumes à l'intérieur de l'hypermarché. Et à présent, les distributeurs s'orientent vers le concept de «l'univers produits» tels les textiles, le jardinage, les enfants, la parapharmacie ou le rayon beauté. On recrée un décor, une ambiance, une atmosphère, un espace spécialisé plus convivial, moins «passager» pour toujours recréer une ambiance «boutique». Actuellement ces changements sont encore en phase d'expérimentation dans certains magasins et certaines enseignes.

Voyons à présent une autre composante du concept de métier de service : la relation de service.

### **3.3. Une relation de service spécifique, distinctive et identifiée par les clients**

Eiglier P. et Langeard E. (1987) tout comme De Bandt J. et Gadrey J (1994) ont largement décrit et délimité les champs du concept de la relation de service. Les auteurs l'associent à l'une des composantes essentielles de l'entreprise de service puisqu'elle conditionne la mise en œuvre de l'offre globale de service tout en définissant les modes d'interactions qui existent entre l'entreprise et son client. Ces interactions détiennent des caractéristiques différentes selon les modes de production, de distribution et de consommation du service en vigueur dans l'entreprise de service. Sur la base de ces réflexions et, dans une précédente recherche, Munos A.(1997) a établi quatre types de relations de service.

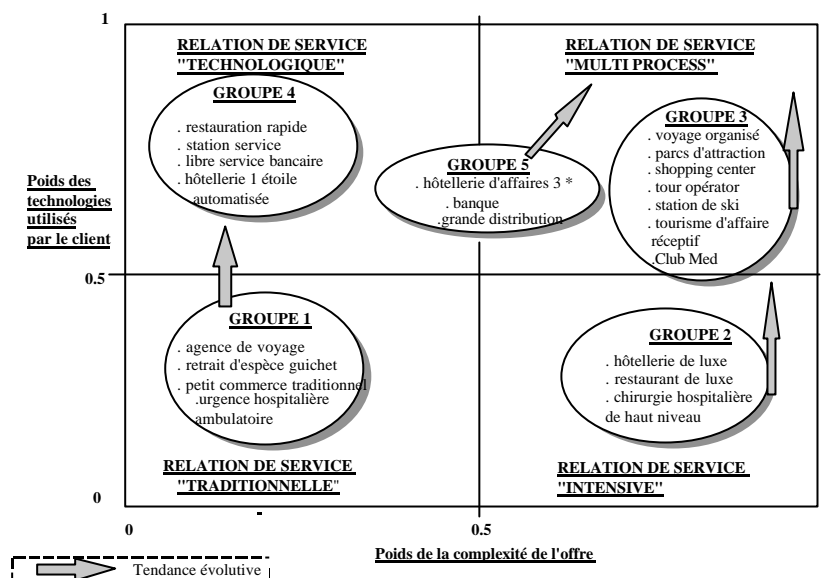


Figure 3 : Servuction, modes opératoires, coopération et technologies.  
 Annie MUNOS – Décisions Marketing, 1997, n° 10, janvier-avril.

Cette figure détiend un double avantage : repérer et classer les typologies de relations de services au regard des modes opératoires et des technologies présentes dans l’interface client/personnel en contact et voir quelles sont les tendances qui se dessinent aujourd’hui au regard de la présence croissante des technologies au sein des servuctions et de l’entité de service en général. Comme nous pouvons le voir, la relation de service va dépendre de deux facteurs principaux : la complexité de l’offre de service et le poids des technologies au sein de la servuction. La relation de service est un facteur déterminant de l’identification de l’entité de service et de son métier de service. Quelle relation de service l’entité de service propose à ses clients ? Quelle promesse l’entité de service fait-elle à ses clients en matière de «contacts» et d’interactions clients/personnel en contact ? Ces types de relations de services correspondent-ils aux attentes des clients ? L’entité de service devra faire des choix et des arbitrages entre la productivité requise, le comportement de ses clients (sa maturité à accepter les technologies dans le face à face) et la cohérence de ses modes opératoires au regard de son offre de service. La capacité à faire les bons choix et les bons arbitrages font partie intégrante de son métier de service. Ainsi, à chaque relation de service correspondent une servuction, un système d'offre et un mode de coproduction bien particulier.

Pour ce qui concerne le domaine qui nous intéresse, la grande distribution a été très avant-gardiste sur la question. En effet, les enseignes les plus innovantes ont su à la fois introduire des relations de type technologiques (bornes interactives, Internet et le commerce électronique) tout en sachant maintenir le contact direct et des relations de type traditionnelles (ventes à la coupe, de places de spectacles), et proposer des relations de type intensives (voyages, services financiers, assurances, loisirs et vacances, radiotéléphonie). Avec une dextérité certaine et beaucoup d’intelligence situationnelle et marketing, la

grande distribution a su concevoir un lieu de service où cohabitent plusieurs types de relations de services sans nuire (au contraire) au confort du client, car celui-ci a toujours le choix de ses relations. Le type de relation de service que l'entreprise entretient avec ses clients fait partie de son "métier" de service puisqu'elle installe le client dans un mode de relation particulier issu et configuré au regard : de l'organisation interne de l'entité de service, des attentes du client et des modes opératoires en vigueur et nécessaires à l'obtention du service. Tout ceci s'inscrit dans une logique marketing préalablement définie par le prestataire de service au regard de son métier et de ses compétences distinctives. Les meilleures entreprises ont réussi à en faire un levier marketing et stratégique déterminant et difficilement "copiable" par la concurrence. Pour ne citer que les plus célèbres : le Club Med, American Express, FedEx, Disneyland, Mc Donald's, Singapour Airlines, Novotel, Formule 1, Carrefour, Casino, Home Depot, Wal Mart, K Mart. Ces entreprises ont réussi à installer leurs clients dans un type de relation de service qui ont largement contribué à faire leur succès

Voyons à présent une autre composante essentielle du métier de service : le concept de service.

### 3.4. Un concept de service innovant, différenciateur et identifiable par les clients

Le concept de service se définit principalement comme étant la reconnaissance tangible, à la fois par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, des clients et des concurrents, de l'existence d'un véritable savoir-faire distinctif et innovant. Le concept de service de "La" firme en question devient alors pour les concurrents et les clients, le référentiel de l'excellence. La notion de "concept de service», souvent galvaudée par beaucoup, revêt pourtant des caractéristiques bien particulières. Sans l'existence de "saillances" particulières ou d'effets "challenging", à la fois pour l'entreprise de service et ses clients, l'entreprise exerce alors simplement une activité de service qui ne la distingue pas de ses concurrents. Pour mieux illustrer nos propos, examinons et commentons la figure 4.

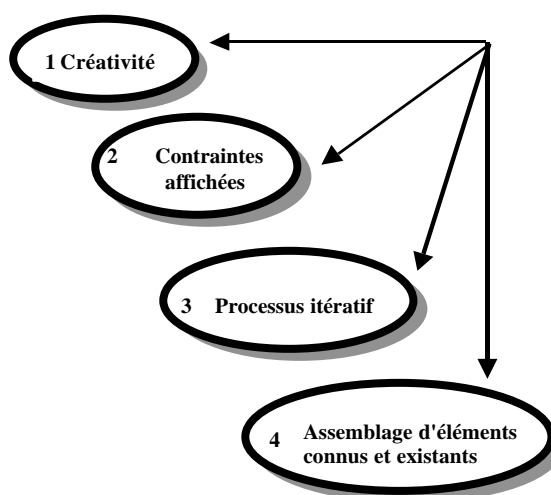


Figure 4 : Les composantes du concept de service.  
Annie MUNOS – Décisions Marketing 1999, n° 17, mai-août.

***Première composante : l'existence d'une offre créative.***

L'offre doit en effet revêtir des caractéristiques distinctives et plus attractives que l'ensemble des offres concurrentes présentes sur le marché. La créativité peut résider dans le service de base, les services périphériques ou les modes opératoires (Munos A., 1997, 1998, 1999).

Pour ce qui concerne la grande distribution, la créativité de l'offre se situe au niveau du choix (alimentaire, non alimentaire), des prix, du rapport qualité/prix, de l'optimisation du temps d'achat compte tenu de la diversité des produits que le consommateur peut acheter au même endroit, de la localisation (accès facile) et de l'ensemble des services périphériques qui sont offerts.

***Deuxième composante : la reconnaissance de contraintes affichées.***

Les clients et les concurrents doivent reconnaître l'existence de difficultés certaines à pouvoir répondre effectivement à la promesse faite au client. Exemples : la pizza chaude et fraîche de Pizza Hut livrée en 30 minutes ou le "24 h Chrono" de la Redoute etc.

Les enseignes performantes de la grande distribution répondent effectivement à ce critère. Leurs contraintes affichées sont nombreuses : fraîcheur des produits quelle que soit l'heure, approvisionnement constant sans rupture de stock, mise à disposition non-stop de caddies quelle que soit l'heure et le taux de fréquentation, échange/remboursement sans explication des produits défectueux ou ne répondant pas aux critères de qualité du client, accès à d'autres services –services bancaires, financiers, voyages etc.- fabrication non-stop de produits boulangerie viennoiserie de qualité etc.

***Troisième composante : l'existence de processus itératif.***

Toute entreprise de service dite performante doit aussi maîtriser sur la durée la systématisation de la qualité du service rendu au client. Elle doit pour cela se doter d'un back office spécialisé, de modes opératoires spécifiques et d'un système d'informations qui garantissent la répétitivité à l'identique du service rendu au client (Chase R. B. et Hayes R. H, 1990, Berry L. et Parasuraman A, 1991).

***Quatrième composante : l'assemblage d'éléments connus et existants.***

La créativité, l'originalité et l'innovation d'un concept de service sont très souvent issus de l'art de "packager" les services élémentaires plutôt que dans les services élémentaires eux-mêmes. Exemples : l'offre du Club Med - un prix tout compris et un accès à tout pendant 8 jours -. Les services élémentaires qui composent l'offre du Club Med n'ont rien d'exceptionnels. L'innovation se situe plus dans le packaging de l'offre que dans les composantes de l'offre elle-même.

Tous ces éléments doivent être suffisamment forts et distinctifs pour qu'ils différencient réellement l'entreprise afin qu'elle puisse distancer, souvent d'une façon inéluctable et durable, les offres concurrentes et asseoir sur son marché un positionnement différenciateur et novateur.

Voyons une autre composante du concept du métier de service : les formes de la participation du client au sein de la servuction.

### **3.5. Des formes de participation qualifiées par l'entreprise et acceptées par les clients**

Nous retrouvons ici l'un des principes fondamentaux du marketing des services : les formes de participation que l'entité de service "propose" à ses clients afin que ceux-ci puissent effectivement accéder au service offert. P. Eiglier et E. Langeard ont identifié quatre formes de participation (6) : *la simple coopération orale* (le client dit ce qu'il veut), *la participation physique* (le client fait, se déplace activement au sein de la servuction. Ex : la grande distribution), *la participation intellectuelle* (le client "réfléchit", calcule, mémorise, introduit des données. Ex : le Distributeur automatique de billets et toutes les transactions faites par le Minitel ou le "Web") et *la participation affective* (le client exprime un fort niveau d'appartenance envers l'entité de service ; il en est membre à part entière. Ex : American Express, le Club Med, les mutuelles et les coopératives de consommation).

Les formes de participation que l'entreprise choisit pour opérationnaliser son offre, l'identifient, la distinguent et donnent des indicateurs aux clients quant à ses "capacités" ou "envies" d'être client de l'entité de service en question. Ainsi, les formes de participation sont de véritables critères de segmentation pour l'entreprise de service dans la mesure où tous les clients ne sont pas "prêts", aptes ou volontaires à accepter uniformément et indistinctement toutes ces formes de participation. Par exemple, il y aura toujours les "irréductibles" de la participation intellectuelle et les irréductibles de la participation physique et les irréductibles de la simple coopération orale.

Les formes de la participation du client sont de véritables liens et engagements réciproques que l'entité de service tisse avec ses clients, dans la mesure où les deux partis (client et entreprise) se sont mutuellement "entendus" pour respecter leurs engagements respectifs. Du respect de cet engagement mutuel va dépendre la fidélité du client. Voyons à présent une autre composante du concept de métier de service : le climat de service.

### **3.6. Un climat de service spécifique, identifié et accepté par les clients**

Tout entreprise de service est dotée d'une organisation interne, d'un système d'informations, d'un réseau de servuctions et d'un système d'offre, qui sont spécifiquement conçus pour servir des segments de clientèle propriétaires. Ainsi, toute cette architecture organisationnelle "imbibe" les collaborateurs de l'entreprise d'une "culture client" très marquée et donc, elle aussi très spécifique. C'est ce que Schneider B. (1990) appelle "le climat de service". L'auteur le définit comme étant une perception partagée par l'organisation et les clients, de la compréhension du "pourquoi, les choses vont et se font ainsi dans l'organisation". Les "choses" s'entendent comme étant l'ensemble des signes, symboles, réactions, comportements, atmosphère et process qui émanent de la servuction et de l'organisation interne de l'entreprise en général. Voyons dans la figure 5 les composantes du climat de service.



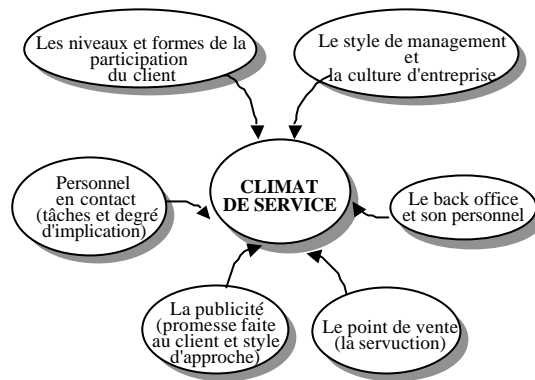


Figure 5 : Les composantes du climat de service.  
Annie MUNOS

Ainsi, le climat de service devient pour le client un véritable outil d'identification de l'entité de service. Il est source d'informations, de "dit" et de "non dit", qui contribuent aussi à nourrir son imaginaire, tout en structurant et clarifiant ses attentes. Le climat de service est programmé dans l'entreprise, il l'identifie et la qualifie vis à vis de ses clients, de ses collaborateurs et de ses concurrents. Voyons à présent une autre composante du métier de service : la culture d'entreprise.

### **3.7. Une culture d'entreprise forte, partagée et perceptible par les clients**

Piotet F. et Sainsaulieu R. (1977) démontrent que c'est au travers de l'entreprise et du travail que se construit une part importante de l'identité sociale, de la culture d'entreprise et des réseaux de relation des individus. Schneider B. (1990) complète cette définition en allouant une part importante au succès psychologique que se construit chaque individu au sein de l'organisation : l'intérêt porté au travail, la similarité de la motivation des individus au travail, l'identification et la reconnaissance par la hiérarchie des modes de travail utilisés pour l'accomplissement des tâches, l'existence de valeurs identifiées et partagées par tous. Tous ces facteurs favorisent l'adhésion générale des collaborateurs au développement de l'entreprise et chacun est convaincu qu'il peut y jouer un rôle déterminant.

L'entreprise devient alors un véritable lieu de socialisation et d'intégration de l'individu qui va bien au-delà de la simple relation contractuelle. L'individu s'apparente littéralement à l'entreprise et déclenche des mécanismes "naturels" de défense de l'institution en prenant soin quotidiennement, de mériter leur place au sein de l'équipe de travail et de l'organisation en général. L'identité sociale devient alors un formidable levier d'action pour la construction, le maintien, la réalisation et la défense du métier exercé par l'entreprise.

Imprégné de cette culture, dans ses faits et gestes, le personnel en contact la transmettra aux clients. De grands groupes célèbres comme Disneyland, le Club Med, Hewlett Packard (qui s'est fortement démarqué par son "fameux" et non moins célèbre "H.P. Way"), FedEx, le Groupe ACCOR, K Mart ou Wal Mart, sont des modèles de référence dans ce domaine. Ainsi, l'identité sociale et la culture d'entreprise caractérisent et imprègnent fortement l'offre de service proposée au client. Elles peuvent alors devenir un véritable facteur clef de succès pour l'entreprise, un levier stratégique décisif, une

ligne directrice distinctive et forte dans le management de l'entreprise, et donc un critère de choix déterminant pour le client.

### **Implications managériales.**

Ainsi, le concept de métier de service se définit comme étant la reconnaissance, par les clients, les concurrents et les collaborateurs de l'entreprise, de compétences spécifiques, pour des besoins et des clients spécifiques. Une entreprise de service qui détient un véritable métier de service possède tous les ingrédients du succès car il contribue à la maintenir dans une dynamique marketing fondée sur l'innovation et la différenciation. Pour conclure cette première partie, voyons la figure 6 qui schématise les champs du concept de métier de service.

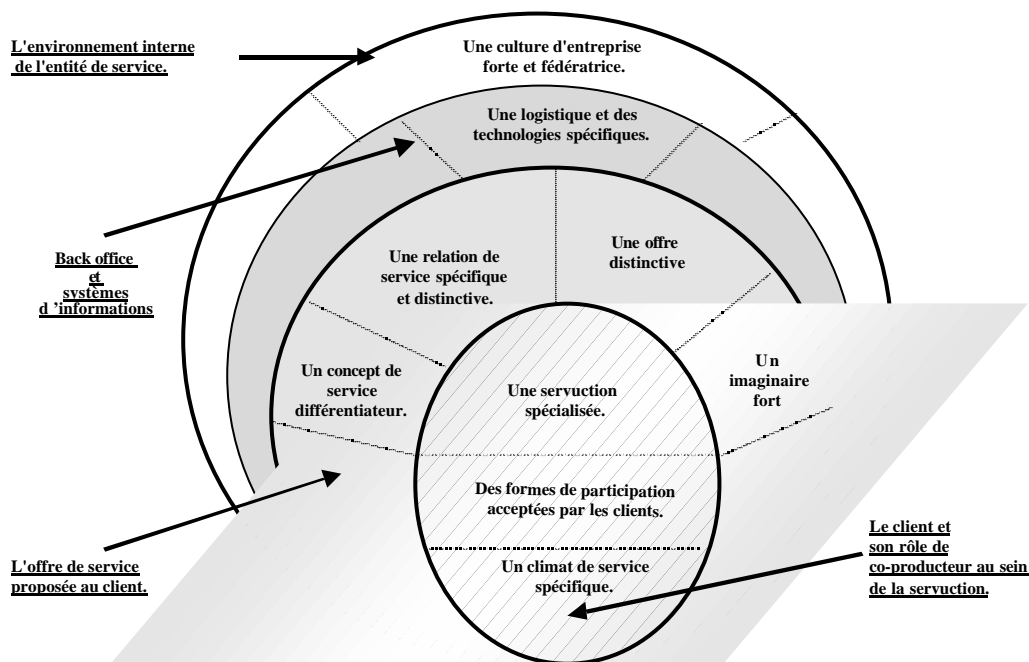


Figure 6 : Les champs du métier de service.  
Annie MUNOS

Les grandes marques de la grande distribution alimentaire répondent à tous ces critères : Leclerc, Casino, Promodès, Carrefour, Intermarché pour ne citer que les plus célèbres. Toutes ces enseignes détiennent un véritable «métier de service» et sont reconnues comme étant les marques professionnelles de la grande distribution française. Le succès de leur internationalisation est largement basé sur ce savoir-faire national. Mais ces enseignes ont aussi su adapter leur formule dans un contexte international. Certaines mieux que d'autres. A titre d'exemple, sur le territoire national, Casino s'est toujours distingué comme offrant des produits de très grande qualité, frais et cette enseigne en a fait son «fer de lance». Ainsi, des différences de prix étaient naturellement acceptées par les clients, convaincus que le prix était légitime et justifié. Ce positionnement et ce savoir-faire ont quelque peu handicapé l'enseigne au plan international. En effet, la qualité n'est plus un critère de

différenciation. Au contraire, elle peut être un frein au regard de la cherté des produits qui peut en découler. Carrefour avait bien plus de composantes pour pénétrer des marchés internationaux. Son métier de service étant principalement basé sur l'obtention des prix les meilleurs pour défendre le bien être quotidien des «clients-citoyens».

Ce sont les raisons pour lesquelles des concepts de service tels que Wal Mart ou K Mart sont encore des points d'interrogation de réussite sur le territoire français. Les clients français vont-ils accepter ces ambiances «discount», des rayonnages très hétéroclites, de très grandes surfaces et des prix très bas ? Wal Mart aura vraisemblablement un franc succès en Allemagne (les rois du discount) et en Angleterre (un penny est un penny). Mais qu'en sera-t-il en France ?

Voyons à présent une autre composante du succès d'une entité de service qui garantit son succès à l'international : le concept de la présomption d'excellence.

#### **4. Une présomption d'excellence**

Le concept de présomption d'excellence peut se résumer ainsi : c'est l'ensemble des caractéristiques socioculturelles, historiques, économiques, comportementales, sociales, politiques et géographiques qui expliquent, sous-tendent et légitiment l'excellence d'un pays à pratiquer une ou plusieurs activités de service. Ainsi, des pays vont exceller dans l'art de pratiquer certaines activités de services et d'autres pas. Afin d'illustrer nos propos, prenons dans un premier temps, l'exemple de la restauration rapide. La présomption d'excellence est définitivement américaine (Mc Donald's), tout comme la livraison de colis ou plis rapides «door to door activity» (FedEx, UPS, DHL) ou les parcs d'attraction (Disneyland ou Sea World). Les explications sont multiples et se situent au cœur du pays, de ses valeurs et de son fonctionnement. Pour ce qui concerne la restauration rapide, les Américains ont très vite compris l'importance que revêtait la possibilité de manger, rapidement, à tout moment, dans un cadre ludique, très américain, sobre et propre, des produits de bonne qualité. Ils savent aussi l'importance que revêt pour eux, l'hygiène, la rapidité ou le gain de temps, le «casual», la valeur de lien et d'appartenance (L'Amérique, l'oncle Sam, les enfants, la famille pour Mc Donald's). Puis, ils ont un rapport avec le temps qui n'est pas européen, dirons-nous. Tout doit être fait en un temps optimal, minimal, record. Les Américains sont définitivement des "minimalistes" du temps. L'Américain est un gagnant, un «compétiteur» où chaque seconde compte. Dans un deuxième temps, l'explication de la présomption d'excellence de la livraison du «door to door» (FedEx ou UPS) rejoint dans les grandes lignes les mêmes explications que celles énoncées pour la restauration rapide avec un élément supplémentaire : tout doit être fait pour tenir les promesses faites au client et pour aider tout un chacun à tenir sa parole et ne pas manquer une affaire. Transparaît ici la valeur clef de l'Américain : la fiabilité «loyalty». Pour expliquer la présomption d'excellence de la gestion et de l'animation du concept du parc d'attraction de type SeaWorld ou Disneyland, les raisons diffèrent mais rejoignent des explications d'ordre socioculturelles, comportementales et sociales. Comme tout un chacun peut le deviner, l'Américain est «un éternel enfant» dans la mesure où le rêve, la fantaisie, les «unlimited sensations», le grand spectacle, les effets spéciaux et la surprise de l'œil sont

incessamment recherchés. L'Amérique est aussi le royaume de l'enfant, de la jeunesse, du futile, de l'agréable. Mais c'est aussi le pays des technologies de masse car ils n'ont pas d'autre choix que de devoir gérer plusieurs milliers de clients en même temps (ou moins lorsqu'il s'agit d'un restaurant peut-être). Mais si nous regardons de très près toutes les infrastructures qui accueillent plusieurs dizaines de centaines ou de milliers d'Américains (clients) en même temps, aucune faute technique, aucune erreur, aucun aléa. Tout est programmé, anticipé, "technologiquement" au point, pour que la prestation et la promesse faite au client soient en effet réalisées.

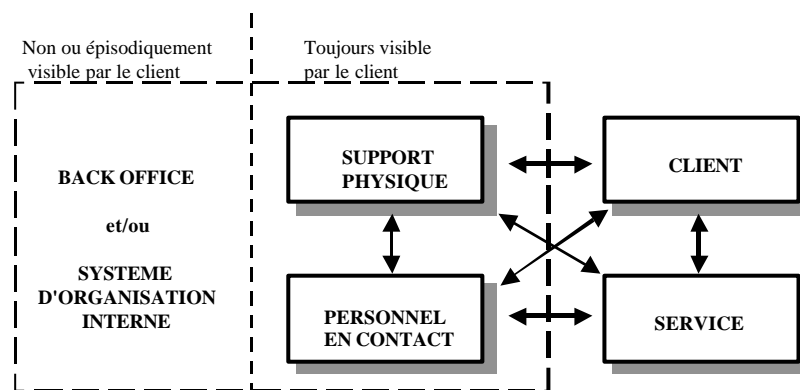
Les exemples de présomption d'excellence font foison et pourraient représenter une recherche à eux seuls. Mais avant de clôturer ce paragraphe, parlons de la présomption d'excellence française de la grande distribution, sujet qui nous intéresse au premier chef. Les chiffres avancés au début de notre recherche montrent la force et la puissance internationale de la grande distribution française. Hasard ? Sûrement pas. A l'instar des raisons des présomptions d'excellence américaines développées ci-dessus, le savoir-faire français en matière de grande distribution a aussi ses raisons, ses origines et ses racines. En effet, René Boucicaut, entrepreneur français du début de ce siècle, a été le premier à avoir compris le concept du «tout sous un même toit» en ayant ouvert le premier grand magasin, «Au bon marché », rendu célèbre grâce au génie d'Emile Zola. Cet entrepreneur avait déjà bien perçu l'innovation majeure qui consistait à cette époque à étaler les articles et surtout à les rendre accessibles à la clientèle. Il avait aussi compris l'importance de la magie et de l'esthétisme du lieu de service. En 1876, date de la construction de ce magnifique édifice, il passait pour un modèle d'élégance (Giedion S., 1990). Là naissait déjà en ce début de siècle la magie et le savoir-faire français du mariage entre élégance, beauté des lieux et le principe de la vente massive. Il formait en effet un contraste absolu avec les magasins américains de type entrepôts avec des étages superposés comme le Leiter Building à Chicago ou le grand dépôt de John Wanamaker de Philadelphie ou encore le E.T. Stewart à New York. Élégance esthétisme. Voici deux mots qui vont peser lourd dans la présomption d'excellence française en matière de grande distribution. Et puis, plus de comptoir, plus de relation de type «maître à esclave» entre les vendeurs et les clients, mais une relation égalitaire. Voici un troisième mot «magique» qui explique aussi le succès de la grande distribution française. Qu'est-ce qui ne caractérise pas plus la France que ce profond désir d'égalité, de justice, de refus de relation déséquilibrée, de domination d'une certaine dictature ? N'a-t-on pas guillotiné notre pauvre roi Louis XVI ainsi que sa Reine pour avoir refusé de gérer les Français dans une démocratie équilibrée ? Le Français aime le choix par-dessus tout, l'accès au toucher dans la liberté la plus absolue et dans un lieu esthétique, fonctionnel et agréable.

Nous retrouvons ainsi dans la grande distribution française, les racines et les stigmates de la culture française : liberté de choix, libre service, relation égalitaire, esthétisme, recherche du raffinement et l'importance de savoir mêler l'utile à l'agréable. Nous sommes assez loin des «Home Depot» ou «Warehouse» américains qui privilégient l'utile à l'agréable et le fonctionnel à l'esthétisme. Une autre caractéristique de la présomption d'excellence de la grande distribution française réside aussi dans le combat permanent qu'ont mené les dirigeants des premières enseignes (Carrefour) pour

préserver les droits et la liberté du consommateur final. Certaines enseignes en ont même fait une marque «Les mousquetaires de la distribution» ! Vouloir à tout prix lutter contre les producteurs et les fabricants pour obtenir le meilleur prix au bénéfice du client final. Ne retrouve-t-on pas ici des similitudes avec les comportements des révolutionnaires de notre époque royaliste ? Certainement. Une présomption d'excellence sur un métier ne se décide pas. Elle est issue d'un savoir-faire profondément ancré dans la culture même du pays. Elle est la résultante à la fois de principes moraux, culturels, philosophiques, historiques, comportementaux et psychosociologiques qui prédisposent certains pays à utiliser ses caractéristiques à des fins mercantiles. Mais réussir l'exportation du concept autochtone est tout autre chose. Il ne suffit pas de bien «savoir faire chez soi», mais de «savoir faire aussi bien chez les autres» C'est ce que nous allons voir dans le paragraphe suivant.

### **5. Un marketing global adapté**

La particularité du système de fabrication d'un service par opposition au système de fabrication d'un produit réside dans le fait que le client final est co-producteur du service. Reprenons pour illustrer nos propos le schéma du système de fabrication du service –la servuction- élaborée par P. Eiglier et E. Langeard (1987) dans la figure 7.



**Figure 7 : Le système de fabrication du service : la servuction.**

P. Eiglier et E. Langeard – Servuction : le marketing des services, Mc Graw Hill, 1987.

Dans un environnement international, plusieurs changements vont nécessairement s'opérer sur le système de fabrication du service. Dans un premier temps, le client (le local) va forcément agir et se comporter en fonction de ses valeurs, de ses attentes, de sa culture, de son mode de vie et de ses modes de consommation. Son mode de coproduction va donc changer par rapport à celui- attendu dans la formule de service d'origine. Et c'est ainsi qu'à l'international, la demande évolue nécessairement. C'est la raison pour laquelle, l'un des facteurs clefs de succès de l'internationalisation d'un service réside dans un premier temps à aller au-delà de la simple compréhension des attentes des clients locaux en matière de consommation, mais à intégrer au quotidien ce que le client est disposé à faire (rôle de co-producteur du service), à accepter et à comprendre puisqu'un certain nombre de tâches vont lui être demandées afin qu'il obtienne le service attendu. D'autre part, l'enseigne devra aussi mener un travail de fond sur la réceptivité des populations face aux composantes de l'offre de services

(support physique, système d'offre et rôles du personnel en contact). Un travail similaire devra être mené sur la signification et le symbolisme d'un certain nombre d'éléments : couleurs, ambiance, espace, durée du service, environnement global, composante de l'offre, implantation, conditions d'accès à l'unité, communication/publicité.

Si nous reprenons les travaux d'Usunier J. C. (1992), les critères qui favorisent la modulation de la demande sont les suivants : le taux d'urbanisation, l'indice des prix à la consommation, l'espérance de vie, la durée moyenne du travail, la religion, la structure de la famille, la hiérarchisation des besoins, l'influence des institutions, les conventions sociales, les habitudes de vie, les coutumes, les facteurs personnels tels que la fidélité, le degré d'implication, le risque perçu, le style cognitif et l'importance du groupe ou de l'individu. Bien que des interactions culturelles existent (Alsace, France et Allemagne ou le Nouveau Mexique et la culture américaine ou la France du sud et le bassin méditerranéen), la discontinuité n'est jamais absolue et doit être appréhendée avec beaucoup de prudence et d'intelligence situationnelle et culturelle.

Pour toutes ces raisons, il nous est plus facile de comprendre les raisons pour lesquelles aucun concept de service de grande distribution française ne peut être accepté «tel que» à l'international (rappelons-nous l'échec de Carrefour à Minneapolis). Or, s'il existe bien une logique de succès du service à l'international, encore faut-il que les entreprises se donnent les moyens d'appliquer ses préceptes. Avant de parler de stratégie marketing à l'international, il est utile de rappeler certains principes de base qui doivent avant tout accompagner et même sous-tendre une extension à l'international.

Dans un premier temps, l'entreprise doit s'appuyer sur une politique de segmentation la plus judicieuse car la plus internationale possible, pour obtenir le Plus Grand Dénominateur Commun (P.G.D.C) et maximiser ainsi ses chances de diffusion et de développement de son concept. Qu'est-ce qu'une segmentation judicieuse à l'international? Il s'agit de toucher le plus grand nombre de clients potentiels possible. Ceci n'est envisageable que si les attitudes des clients face à un certain nombre de besoins sont relativement homogènes ou sensiblement les mêmes. Prenons l'exemple de la réussite de Novotel. Tous les hommes d'affaires de la planète se comportent «à peu près de la même manière» et dans le même ordre d'idée, pour ajouter de la compréhension à la réussite de Mc Donald's, il est juste de penser que, face au concept du fast food, tous les adolescents, enfants, familles ou clients pressés ont sensiblement les mêmes attentes, tout comme les clients des parcs d'attraction.

Mais si une politique de segmentation judicieuse est une clef de succès, cela ne signifie pas pour autant que l'exportation d'un concept à l'identique dans les services soit la voie de la réussite. Nous dirons pour commencer qu'il faut adopter le principe suivant «Think global and act local». Cela signifie qu'il faut sortir de la force du concept pour l'adapter aux habitudes de consommations ou aux réceptivités culturelles locales sans ôter ou dénaturer le cœur même du concept. Il ne s'agit pas de refaire et de reconstruire un nouveau concept de service mais d'adapter tous les éléments de la servuction aux contraintes, habitudes de consommation et valeurs culturelles du pays d'accueil sans que l'output soit dénaturé, ni la force du concept amoindrie, bien au contraire. Pour illustrer notre propos, citons quelques exemples.

---

- Les Club Med implantés au Japon n'ont pas de tables d'hôtes. La convivialité n'a pas la même signification en Asie qu'Europe ou en Amérique Latine.
- Les enseignes Carrefour implantées en Asie ont gardé le logo d'origine mais le groupe a ajouté la phrase suivante : «Bonheur, famille et prospérité».
- Disneyland Paris a beaucoup moins de restaurants et plus d'espaces verts réservés au «pique-nique à la Française» que dans les parcs américains de la même enseigne. Le mode de consommation alimentaire de l'Américain diffère largement de celui du Français.

Pour résumer nos propos, voici illustrée dans la figure 8 la démarche à suivre.

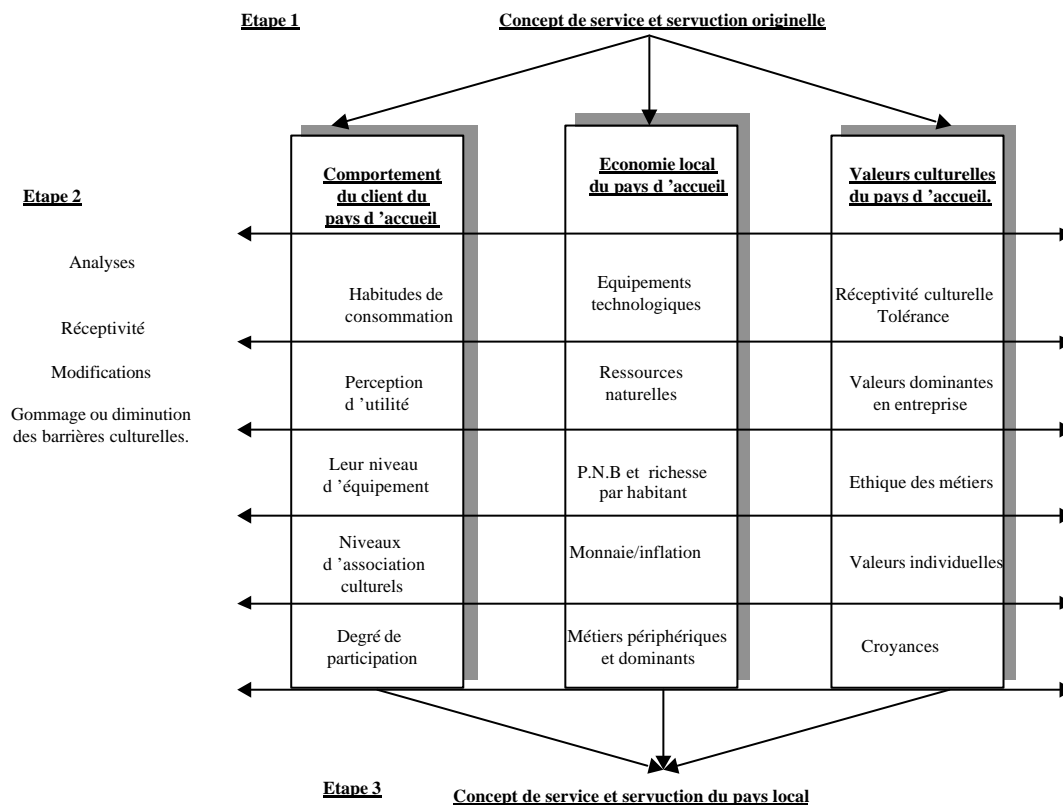


Figure 8 : Servuction et marketing global adapté.  
Annie MUNOS

Ainsi, le concept originel de base «subit» toutes les modifications nécessaires pour détenir toutes les caractéristiques d'une réceptivité optimale dans le pays d'accueil. Répétons-le, il ne s'agit pas de transformer radicalement le concept originel mais simplement de lui apporter les modifications nécessaires pour qu'il corresponde aux attentes et standards du pays d'accueil. Gérard Clerc, Président du Directoire de Carrefour France et Directeur de la zone Asie nous disait très justement : «Notre challenge est que les Taïwanais parlent de leur Carrefour dans les mêmes termes que peuvent en parler les Français chez eux».

Mais le danger de l'approche marketing global adapté réside dans ce que nous qualifions «la dérive du concept». En effet, à trop vouloir adapter pour coller aux marchés internationaux, vous pouvez adopter une démarche dite marketing multinational ou interculturel, c'est-à-dire, transformer littéralement

vosre concept d'origine en lui ôtant ses piliers différenciateurs et son positionnement novateur. Dans ce cas de figure, votre concept n'aura plus l'originalité ou le positionnement différenciateur d'origine et de ce fait, pourra se confondre avec n'importe quelle formule autochtone déjà implantée au sein du pays d'accueil.

Mais si un bon marketing global adapté garantit les chances de succès de l'internationalisation d'un concept de service, cela ne suffit pas. Il faut aussi songer à consolider ses positions ou optimiser ses chances de pénétration du marché visé et surtout de savoir et pouvoir y rester. Ceci reste possible en choisissant les partenaires adéquats au regard de vos objectifs, forces et faiblesses. C'est l'objet du paragraphe suivant.

## **6. Des partenaires et une stratégie d'alliances**

Investir directement dans un pays étranger sans partenaires locaux oblige l'entreprise de grande distribution à choisir la solution de l'investissement direct qui est en général la méthode la plus lente et la plus chère pour percer sur un nouveau marché. Il est même parfois impossible, comme par exemple en Chine, d'investir seul en raison des contraintes légales et sur les marchés où l'accès à l'immobilier est impossible pour l'ouverture de nouvelles enseignes. L'entreprise peut évidemment opter pour l'acquisition simple mais ceci implique un investissement initial sur le court terme important, d'autant que les marchés les plus convoités sont déjà saturés. Il reste alors la solution de la joint-venture avec les entrepreneurs locaux, ce que font la majorité des leaders de la grande distribution. Cette méthode demeure probablement le meilleur moyen pour pénétrer des marchés émergents où l'investissement direct risque d'être politiquement délicat, voire impossible. La joint-venture permet d'accéder instantanément au marché et les distributeurs nouvellement implantés peuvent profiter des connaissances du marché local de leurs partenaires et de leurs relations déjà établies avec les autorités et les fournisseurs du pays d'accueil. L'enseigne Ahold est le maître en la matière, tant en Asie que plus récemment en Amérique Latine où il s'est implanté rapidement et très profondément sans devoir assumer les coûts et les risques des investissements directs ou des acquisitions.

Le système de la joint-venture ou des alliances de coopération, détiennent de nombreux avantages et ce à plusieurs niveaux. Voyons schématiquement dans la figure 9 quelles sont les portes d'entrée que permettent la pénétration des marchés internationaux grâce aux accords et partenariats divers.



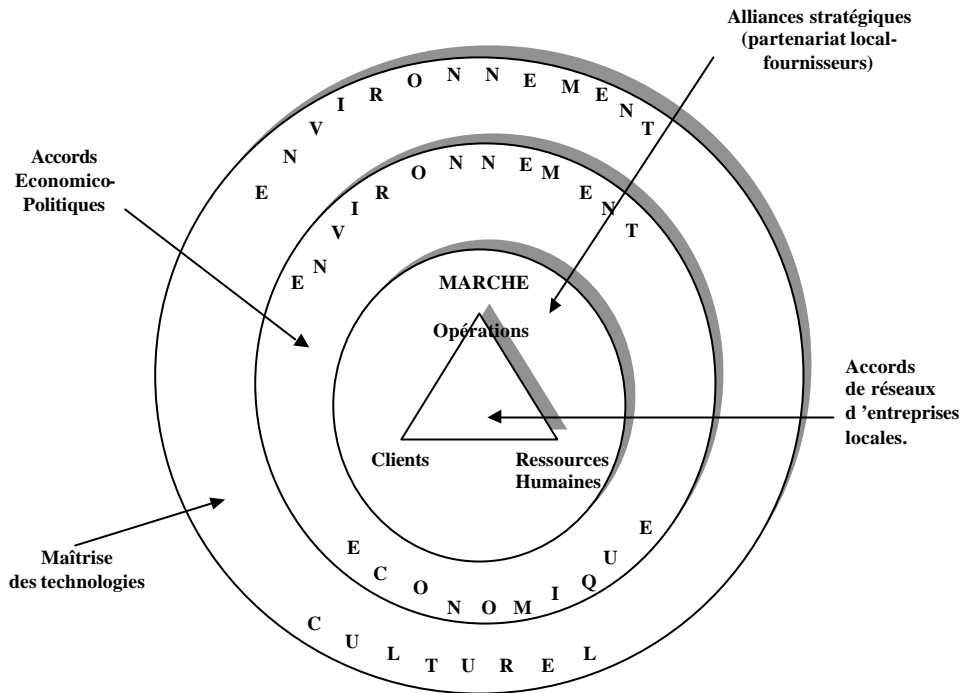


Figure 9 : Accords, partenariat et internationalisation des services.  
Annie MUNOS

***Maîtrise des technologies : franchissement de la barrière culturelle.***

Dans le paragraphe suivant nous aurons l'occasion de développer plus dans le détail l'importance de la maîtrise des technologies pour mieux pénétrer les marchés internationaux. Mais d'ores et déjà, et sans déflorer le sujet, nous pouvons dire que la présence et la maîtrise de technologies dans l'unité de service amenuisent et gommement considérablement la barrière culturelle qui existe toujours entre pays de cultures différentes. En effet, ce sont principalement les formules de service dites «low contact» qui bénéficient d'une plus forte réceptivité sur les marchés internationaux contrairement aux formules dites «high contact». Les premières se caractérisent par une interaction très faible entre le personnel en contact et le client final. Les secondes au contraire sont marquées d'une très forte interaction entre le client final et le personnel en contact (Chase R. B. et Hayes R. H., 1990). Pour illustrer nos propos, nous opposerons Pizza Hut, Mc Donald's, Formule 1 ou la grande distribution à la banque d'affaires ou au conseil en entreprise. L'avantage des servuctions dites «low contact» réside dans leur forte imprégnation de technologies aussi bien en back office qu'en front office, ce qui permet de minimiser considérablement les interactions humaines à la fois dans le temps et dans l'espace. Ainsi, la qualité de la prestation de service repose dans une majeure partie (dirons-nous la quasi-totalité) sur l'efficience des technologies présentes à la fois en back office et en front office. Les erreurs humaines sont limitées et les adaptations de la formule du service minimales. Regardons le succès (bien qu'encore relatif) du commerce électronique au niveau mondial: aucune interaction humaine, seulement des process et modes opératoires pré-codés. Les technologies en effet permettent de minimiser les effets d'interactions multi-culturelles tout en garantissant la réalisation de la prestation de service grâce au support technologique.

### ***Accords économique-politiques : franchissement de la barrière économique et politique.***

Pour réussir leur stratégie d'internationalisation, les grands groupes de distributions français (et étrangers) sont aujourd'hui obligés d'établir de multiples accords dits «économico-politiques» et ce, pour plusieurs raisons. La bataille de la mondialisation met les entreprises au pied du mûr : les premiers arrivés seront les mieux servis à condition d'avoir bien su négocier leur entrée. Même si les législations permettent une forte interpénétration des marchés, il reste des pays dits émergents au sein desquels les lois, les contrats, la législation et les us et coutumes locaux obligent les entreprises entrantes à de multiples tractations, transactions, engagements, obligations, signatures, ententes tacites et non tacites. Les pays d'Amérique Centrale, d'Amérique du Sud, les pays de l'Est, la Chine et la Turquie sont des exemples cuisants.

### ***Alliances stratégiques (partenariat-fournisseurs) : pénétration du marché.***

Il s'agit ici d'un autre type d'entente tout aussi important et capital qui n'est d'ailleurs possible qu'à condition que les accords dont nous venons de parler ci-dessus sont fermement signés et engagés. Comme nous le montre la figure 9, ce type d'ententes permet véritablement de pénétrer le marché local. Nous voulons ici parler de tous les accords ou de toutes les alliances que peuvent faire les grands groupes de distribution français avec des centrales d'achats locales, des groupements ou coopératives, de fournisseurs agréés ou non. Ce sont les partenaires de l'approvisionnement, de l'acquisition de licence de fonctionnement ou d'agréments quelconques. Il s'agit par exemple des accords que Leclerc a passé avec Euromadi (1<sup>ère</sup> centrale européenne avec 52 milliards de francs de volume d'affaire en 1996) pour pénétrer le marché espagnol ou avec Elos (3<sup>ème</sup> groupement d'achat portugais avec 4,5 milliards de chiffre d'affaires) pour pénétrer le marché portugais ou avec E.M.D. (European Marketing Distribution, 1<sup>er</sup> réseau européen d'indépendants dans lequel Leclerc a pris une participation de 20 % à parité avec un autre fournisseur partenaire majoritaire, le groupe allemand Markant pour faciliter ses entrées, ses tractations et son fonctionnement sur le territoire européen). Mais nous verrons dans le paragraphe consacré aux technologies que ces accords peuvent être déterminants pour le devenir du paysage de la grande distribution française et étrangère. Le groupe Promodès a procédé de la même manière en ayant passé des ententes avec Minipreço (grandes surfaces portugaises), Simago (supermarchés espagnols), le groupe ONA au Maroc, Garosci, Benetton et Del Vecchio (groupes italiens), Marinopoulos (groupe grec), Tesco (groupe britannique de distribution), Tia et Exxel (groupes argentins), Al Campo (filiale du groupe Auchan) et le groupe Luis Pina en Espagne.

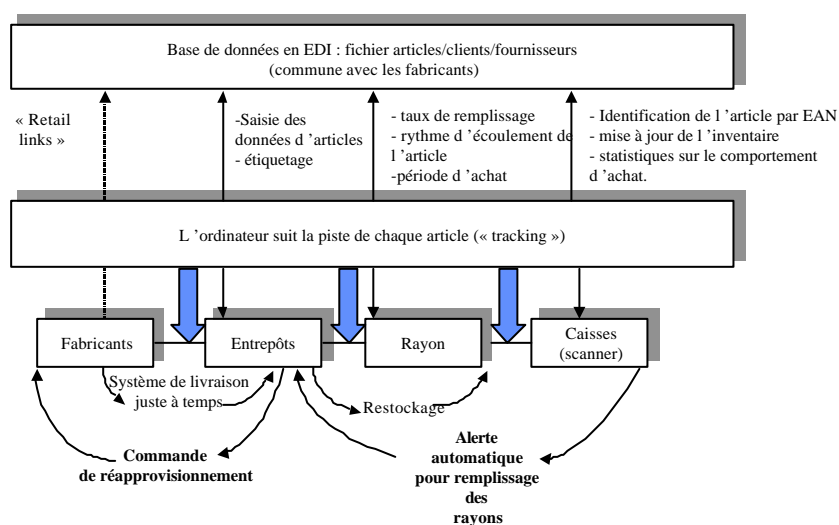
### ***Accords de réseaux d'entreprises locales : fonctionnement et opérationnalisation au quotidien.***

Il s'agit ici d'un autre type d'ententes pratiquées par les distributeurs français et étrangers. Dans ce cas de figure, les entreprises de distribution locales, petits et grands fournisseurs, petits et grands fabricants, petits et grands transporteurs, travaillent avec l'enseigne «étrangère» pour garantir la fourniture et la livraison des produits avec les besoins du marché et le fonctionnement au quotidien du

magasin. Attention, les professionnels de la grande distribution française ne sont pas en manque d'anecdotes sur l'adaptation culturelle nécessaire et sur «l'indispensabilité» de la compréhension de systèmes différents des nôtres pour pouvoir accepter et comprendre d'éventuels dysfonctionnements ou désappointements !

## **7. Des technologies de pointe et des systèmes d'informations adaptés et performants**

Un seul nom pour commencer le dernier paragraphe de notre recherche : Sam Walton, le fondateur de Wal Mart en 1962. Cet homme a en effet eu l'ingéniosité de savoir allier besoin du consommateur, marketing, technologies et internationalisation. De nos jours, une entreprise qui désire optimiser sa politique d'investissements à l'étranger doit impérativement intégrer dans sa stratégie, la nécessité et les moyens de réduire ses coûts de gestion, d'achats, d'approvisionnement et de réapprovisionnement, pour être capable de maintenir des prix au plus bas et attractifs, conserver une réactivité optimale face à son marché et satisfaire au mieux ses consommateurs. Dans les années 80, des innovations technologiques telles que l'EDI (Electronic Data Interchange), l'EAN (système de code barre qui permet la description intégrale du produit), les ECR (Efficient Consumer Response : ensemble des moyens technologiques qui visent à l'efficacité de la promotion, de la logistique, des lancements de nouveaux produits et l'assortiment des points de vente) et les satellites indépendants ont permis aux entreprises les plus performantes d'œuvrer dans ce sens. Mais tous ces systèmes supposent une coopération active entre détaillants, grossistes, distributeurs et fabricants. Ainsi, grâce à l'usage de toutes ces technologies, la firme Wal Mart est considérée aujourd'hui comme le leader du Data Warehouse mis en place depuis 1990. Actuellement, la maîtrise de toutes ces technologies lui permet de réaliser un chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>, deux fois supérieur à celui de K. Mart alors qu'ils étaient comparables dans les années 80. Wal Mart investit en effet 500 millions de dollars chaque année pour ses systèmes d'informations (1200 personnes). Voyons schématiquement avec la figure 10, le non moins célèbre système du Data Warehouse de la firme Wal Mart.



**Figure 10 : Schéma simplifié du fonctionnement de Data Warehouse.**  
Annie MUNOS

Grâce à son système d'informations sophistiqué, les industriels peuvent interroger à distance les unités en fonction de leurs propres besoins et investissements, via un système baptisé le «retail links». Exemple : quel et le volume des ventes de tel shampoing dans tels magasins avant, après et pendant une période de promotion. La réponse arrive 20 minutes plus tard. Et pour assurer le stockage des articles, Wal Mart a créé des bases de données communes avec ses principaux fournisseurs qui veillent eux-mêmes à l'inventaire. Grâce à ce système, cette enseigne peut maintenir les prix les plus bas car la structure des coûts est contrôlée à la minute. Ce système permet la livraison juste à temps, la réduction des inventaires et des coûts de stockage. Par ailleurs, il permet aux distributeurs d'analyser leurs ventes et les tendances des consommations. Doté d'un véritable outil d'aide à la décision, Wal Mart peut perfectionner son offre et placer le bon produit au bon moment. Grâce aux technologies, les fournisseurs sont des partenaires très actifs car eux-mêmes très impliqués dans l'usage des nouvelles technologies de l'information. Les objectifs pour les deux parties étant : le réapprovisionnement continu, la réduction des coûts de distribution, des marges brutes plus faibles, des dépenses d'exploitation moindres, un inventaire réduit et une rotation des stocks la plus rapide possible.

Le groupe Promodès, tout comme Carrefour ont aussi lourdement investi dans la maîtrise de leurs systèmes d'informations à l'international, mais pas à la hauteur de Wal Mart ! Grâce à Logidis, le groupe Promodès a spécialisé ses entrepôts en fonction des produits et a réorganisé ses circuits logistiques pour faire baisser les coûts, démarche nécessaire à la mise en œuvre et au maintien d'une stratégie de discount. Les collaborateurs de Logidis poursuivent le travail commencé depuis quatre ans en étroite collaboration avec les fournisseurs du Groupe Promodès pour optimiser encore et toujours la circulation de l'information administrative et développer un partenariat logistique.

Car n'oublions pas qu'une stratégie d'internationalisation ne doit jamais être un exutoire à l'échec national. Bien au contraire. La rentabilité obtenue sur le territoire d'origine doit prioritairement dégager des profits pour permettre l'internationalisation de l'enseigne.

Ainsi, comme nous venons de le voir au travers de l'exemple de Wal Mart, l'approche marketing ne suffit plus pour réussir une implantation à l'international. L'heure est à la rapidité d'exécution, au juste à temps, au flux tendu, à la réactivité pour maintenir les prix les plus compétitifs possibles et à la maîtrise de toutes les informations qui transitent à la fois chez les fabricants et les distributeurs. Au regard des contraintes et des risques liés à l'internationalisation d'une enseigne et de l'avance que certains grands groupes ont déjà acquise en matière de maîtrise des flux d'informations, les distributeurs doivent dorénavant investir massivement dans les nouvelles technologies s'ils veulent conserver un contrôle étroit de leurs activités à l'international et optimiser leur rendement. Wal Mart a investi dans le plus grand «entrepôt de données du monde» lui assurant ainsi la réussite que nous connaissons.

La grande distribution d'aujourd'hui est entrée dans une logique dite du «direct profit per client» (Chétochine G., 1998) car la vraie question qui se pose aujourd'hui n'est-elle point celle-ci : «Ne vaut-il pas mieux gagner un maximum d'argent par client et non plus par produit ? ». Mais trop rares aujourd'hui sont les distributeurs qui sont capables de dire précisément les clients qui leur font gagner

le plus d'argent. Car c'est toujours de cela dont il s'agit : satisfaire ses clients en maximisant ses profits. Trop rares sont aussi les distributeurs qui connaissent le taux de pénétration de leur produit par client, c'est-à-dire, le pourcentage d'achat fait par les clients consommateurs d'une marque ou d'un produit dans leur magasin. L'heure de l'internationalisation doit être aujourd'hui plus que jamais placée sous le signe de la maîtrise des nouvelles technologies de l'information si les firmes veulent se garantir une chance de succès compte tenu de l'avance considérable que certains grands groupes ont déjà prise en la matière.

### **8. Conclusion générale**

Aux Etats-Unis, le cordon ombilical technologique permet aux industriels de fabriquer presque en instantané, en fonction des demandes des achats en supermarchés. Une nouvelle donne est née et renverse les modes de fonctionnement jusqu'ici établis : celle imposée par les nouvelles technologies de l'information. Les industriels (fabricants et distributeurs) ne peuvent plus se passer de l'outil technologique pour asseoir leur compétitivité au plan international. Mais une autre forme de commerce est aussi née grâce aux nouvelles technologies de l'information, celle-ci permettant aussi de traverser les frontières sans trop se soucier des barrières à l'entrée : le commerce électronique et Internet. Ces outils permettent en effet à de nombreuses firmes de tirer leur épingle du jeu sans passer par la grande distribution. L'internet market est né (Chétouchine G., 1998). Mais s'il est certain qu'Internet va permettre à de nombreuses enseignes de grande distribution de s'internationaliser avec moins de contraintes, il n'en reste pas moins qu'en facilitant la pénétration de nouveaux marchés, les technologies vont poser un autre problème aux distributeurs et aux fabricants : celui de la baisse de la fréquence d'achat du consommateur. En effet, les technologies vont permettre aux clients d'avoir accès à plus d'enseignes, plus de sites (électroniques ou durs), plus de choix. La grande distribution se dirige d'une façon irréversible vers l'accentuation du multi-canal et ce, pour le plus grand bien du client ! Notre conclusion ne changera pas nos positions : la maîtrise des systèmes d'informations et des nouvelles technologies permettra aux grandes enseignes de demain de sortir leur épingle du jeu car le combat pour la compétitivité change dorénavant de nature : il ne s'agit plus d'être différent mais d'être les meilleurs et sur de la durée. Les nouvelles technologies peuvent largement contribuer les grandes enseignes de distribution à œuvrer dans ce sens, à l'instar de Wal Mart qui semble nous avoir montré le chemin de la réussite. Une seconde ruée vers l'or ? Un second «Go West» ? Décidément, les bonnes idées ne viendraient-elles que de l'Ouest ?

## Bibliographie

1. AUBERT-GAMET V., 1992, Le design d'environnement commercial : un outil de gestion pour les entreprises de services, 2<sup>ème</sup> séminaire international de recherche en management des activités de services, IAE Aix-en-Provence, Lalonde les Maures.
2. BERRY L. et PARASURAMAN A., 1991, Marketing services. Competing through quality, The Free Press.
3. BITNER M. J., 1992, Servicescapes : the impact of physical surroundings on customers and employees, Journal of Marketing, vol. 56.
4. CHASE D. R. et HAYES R. H., 1990, Operation's role in service firm competitiveness, Harvard Business Review, avril.
5. CHETOCHINE G., 1998, Quelle distribution pour 2020 ? Les nouveaux enjeux du commerce : les hypermarchés vont-ils disparaître ? Editions Liaisons, collection Point de vente.
6. COULET T., 1994, Définition d'une problématique sur l'internationalisation des services, Deuxième séminaire de recherche du Club Rhône-Alpes, Auvergne, Bourgogne des Ecoles Supérieures de commerce, Ecully, Groupe ESC Lyon.
7. COVA B., 1994, Conception des lieux de service : une perspective ethnosociologique, 3<sup>ème</sup> séminaire international de recherche en management des activités de service, IAE Aix-en-Provence, Lalonde les Maures.
8. De BANDT J. et GADREY J., 1994, Relations de service, marchés de services, CNRS Editions.
9. DUBOIS B., 1994, Comprendre le consommateur, Editions Dalloz, 2ème édition.
10. EIGLIER P. et LANGEARD E., 1987, Servuction : le marketing des services, Editions Mac Graw Hill.
11. GIEDION S., 1990, Espace, temps, architecture, Editions Denoël.
12. GRANGE T. et ROCHE L., 1998, Management et Technologies : pour un développement de l'imaginaire en entreprise, Editions Maxima.
13. MATHE H., DUBOSSON M. et ROUSSEAU M., 1997, Le service global. Innovations et stratégies internationales de développement dans les services, Editions Maxima.
14. MUNOS A., 1997, Servuction, modes opératoires, coopération et technologies, Décisions Marketing, n° 10, janvier-avril.
15. MUNOS A., 1998, Innovations technologiques, entité de service et innovation de service, Gestion 2000, novembre, décembre.
16. MUNOS A., 1999, Technologies et métier de service, Décisions Marketing.
17. PIOTET F. et SAINSAULIEU R., 1977, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, FNSP/ANACT.
18. SCHNEIDER B., 1990, Organizational climate and culture, Jossey-Bass Publishers.
19. USUNIER J.C., 1992, Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international, Editions Presses Universitaires de France, collection Gestion.