



HAL
open science

ET SI L ELDORADO ROUMAIN N AVAIT DÉJÀ PLUS D AVENIR ?

François Cassière

► **To cite this version:**

François Cassière. ET SI L ELDORADO ROUMAIN N AVAIT DÉJÀ PLUS D AVENIR ?. Colloque bisannuel “ Économie et Management de la Transformation, Université de l’Ouest Timisoara, Apr 2008, Timisoara, Romania, Roumanie. <hal-04918551>

HAL Id: hal-04918551

<https://uca.hal.science/hal-04918551v1>

Submitted on 29 Jan 2025

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

François Cassière

CRET-LOG Université de la Méditerranée Aix-Marseille II

IUP Management et Gestion des Entreprises, Université d'Auvergne.

ET SI L'ELDORADO ROUMAIN N'AVAIT DÉJÀ PLUS D'AVENIR ?

Mots clé : Distribution internationale, urbanisme commercial, grandes surfaces alimentaires, concurrence, pays émergent, comportement du consommateur.

RÉSUMÉ

Après l'ouverture du premier cash&carry il y a 11 ans (Metro), l'essor de la distribution roumaine a véritablement débuté en 2001 avec l'installation de Carrefour à Bucarest. Depuis sept ans les distributeurs occidentaux, principalement français (Carrefour, Auchan, Cora, Groupement des Mousquetaires) hollandais (Spar) allemands (Metro, Rewe, Tengelmann) autrichiens (Billa) et belges (Louis Delhaize-Mega Image), se développent à un rythme de plus en plus soutenu. La saturation des marchés domestiques et leurs contraintes législatives, l'émergence des PECO, et la recherche de rentabilité poussent ces distributeurs vers l'Est. L'implantation des points de vente et des centres commerciaux, s'ils contribuent à créer une offre au profit du consommateur, propose de nouvelles règles de concurrence qui mettent déjà en péril l'équilibre commercial entre formes de commerce mais menacent le marché de saturation à très court terme. Cet article propose un premier cadre de réflexion général quant au développement de la distribution en Roumanie sous un angle économique, stratégique, urbaniste et commercial. Il vise à analyser et discuter le développement des différentes enseignes en Roumanie tentant de se projeter dans la prochaine décennie et déceler si des similarités existent entre le développement de la distribution Roumaine et celui vécu en France dans un passé récent.

Key words: international distribution, commercial town planning, FMCG stores, competition, new markets, consumer behaviour.

ABSTRACT

After the opening of the 1st Cash&Carry outlet 11 years ago (metro), the development of retailing in Romania began in 2001 with the arrival of Carrefour in Bucharest. Since this date, the occidental retailers mainly the French (Carrefour, Auchan, Cora, Groupement des Mousquetaires) the Dutch (Spar) the Germans (Metro, Rewe, Tengelmann) the Austrians (Billa) and the Belgians ones (Louis Delhaize-Mega Image) are increasing year after year the number of opened stores. Their domestic markets have reached the saturation point and a strict legislation forces them to improve their profitability on Eastern markets. The setting up of their outlets or malls introduces new competition rules but also modifies the commercial town planning, leading it to saturation in a short term. This papers aims to give a first frame of reflection on economic, strategic and commercial town planning topics. It proposes to analyze the development of the retail chains in Romania and to imagine what the situation could look like within the 10 next years. It will also try to compare its development with the French one.

1. INTRODUCTION

En analysant le développement de la distribution en France au cours de 50 dernières années, nous possédons des jalons intéressants pour une comparaison avec les marchés émergents. La chute du mur de Berlin nous a montré des économies identiques sous certains points à la situation française à la fin de la 2^{ème} guerre mondiale. En dépit de cette situation, les distributeurs y ont vu des gisements de croissance importants tant il était évident que l'ouverture au capitalisme allait inéluctablement s'accompagner de croissance économique accélérée. Dans les années 85-90, « outil de politique étatique » basé sur des prévisions scientifiques, le marketing à l'Est servait une politique visant à développer en priorité la vente directe du producteur au consommateur final (Naor 1986). Lié aux facteurs socialistes, le prix n'est pas une problématique commerciale (« carcan socialiste»). L'écoulement des marchandises peut être qualifiée de chaotique et contrôlée. L'ouverture des marchés va permettre une modernisation des canaux de distribution car la priorité dans les années 2000 devient l'augmentation des ventes. Les formats de magasins occidentaux correspondent alors aux nouvelles contraintes environnementales et économiques. Dans un premier temps, Les premières

implantations ont eu lieu dans les pays frontaliers ou pas très éloignés des bases (Autrichiens en Hongrie, Allemands en République Tchèque et Slovaquie).

Les Français ont franchi le pas en 2001 en Roumanie. La saturation des marchés domestiques, le développement de l'implication des multinationales, la capitalisation sur un savoir faire existant, la demande internationale pour des concepts innovants et des impératifs de rentabilité (Tatoglu *et al.* 2003, Williams 1992, Dupuis 1991) sont, entre autres, les principaux motifs d'internationalisation des distributeurs. Depuis une quarantaine d'années les législateurs français ont tenté de faire adopter des textes de loi visant à réglementer les conditions commerciales (lois Galland, Raffarin, Dutreil, Jacob, Châtel...) avec pour objectif une normalisation tant les relations purement commerciales, que l'implantation des magasins. Ce cadre législatif couplé à la menace de l'entrée de Wal-Mart en France a contribué à déclencher une concentration du secteur et imposé aux enseignes d'aller rechercher des leviers de croissance à l'étranger. Dans un environnement de chrono-compétition accru la rentabilité des groupes, doit se faire dans un laps de temps de plus en plus court afin de maximiser l'avantage du premier entrant sur un marché en conservant le plus longtemps possible de fortes parts de marché, en choisissant les segments de marché les plus rentables (Gotteland 2000). La stratégie redevient donc une préoccupation majeure des distributeurs de par les opportunités de croissance extensive offertes. Le choix des pays de l'Est (dont la Roumanie) devient donc naturel d'autant plus que cette dernière connaît un développement économique considéré comme le plus fort d'Europe Centrale. Par ailleurs l'absence de législation restrictive sur l'implantation des magasins permet de faire quasiment ce qu'on veut, pourvu qu'on possède un terrain. Au cours des trois dernières années, ce contexte de concurrence de plus en plus aiguë chamboule considérablement le paysage du commerce local. La Roumanie voit peu à peu apparaître des mutations fortes au sein de son appareil commercial (modernisation des magasins existants, disparition des petits commerces non compétitifs, mutations comportementales chez les consommateurs...). Dans ce contexte, tout nouveau point de vente peut être considéré comme un nouvel entrant le marché (Porter 1986). Toutefois il contribue également à un effet de saturation en termes de densité commerciale. De fait il est intéressant de se pencher sur le sujet et de réfléchir si, bien et qu'elle soit relativement jeune en matière de distribution, la Roumanie n'est-elle pas déjà dans une phase de suréquipement et de saturation en termes de surfaces commerciales ? L'eldorado n'est-il pas déjà un mirage pour les nouveaux entrants ?

Après revue de la littérature sur l'internationalisation des distributeurs et les stratégies d'implantation (2), nous ferons état de la méthodologie retenue et des résultats obtenus (3) pour ensuite les discuter (4) et conclure (5) sur les pistes de recherche et les perspectives de développement futur.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. L'internationalisation du distributeur : développement stratégique aujourd'hui

L'internationalisation des distributeurs est relativement récente (Tatoglu *et al.* (2003), Colla (2001), Benoun et Héliès-Hassid (2003), Lehmann-Ortega et Schoettl (2004)). A ce sujet les choix de développement prêtent sujet à discussion chez les académiciens. En effet, depuis Hollander et sa roue de la distribution, les options sont multiples. Une analyse traditionnelle pousse à mettre en avant dans un premier temps les théories économiques libérales du commerce international, classiques puis néoclassiques (Ricardo, Smith, Samuelson, Ohlin) et à en déduire l'inéluctable processus d'internationalisation. Toutefois, cette dimension théorique préconise un marché en condition de concurrence pure et parfaite, situation quasi inexistante. Il faut donc prendre en compte d'autres paramètres. Ainsi, l'internationalisation du distributeur peut être considérée sous un angle plus stratégique. Des logiques qualifiables « d'industrielles » peuvent être avancées notamment via la répllication, la réinvention ou la construction de synergies (Lehmann-Ortega et Schoettl (2004)). Benoun et Héliès-Hassid (2003) ont montré l'intérêt d'adapter des matrices d'analyse stratégique à la distribution, illustrant ainsi, via une matrice produit-marché d'Ansoff et une matrice BCG1, les inputs mobilisables pour déterminer le choix d'un pays ou d'une formule de distribution. Ils ne dénombrent pas moins de 16 éléments fondamentaux à considérer globalement ou individuellement pour agir sur le marché cible.

Filser (1989) propose un découpage entre critères généraux et critères spécifiques permettant, via une pondération, de valoriser certaines particularités au détriment d'autres (cette démarche plus qualitative est utilisée par au moins 3 des distributeurs rencontrés). Dupuis (1991) voit l'internationalisation sous quatre facettes : s'internationaliser sur la base d'un concept fort, exporter du capital, rechercher des alliances, rechercher une taille critique (à l'image de ce que font les indépendants européens avec Coopernic pour trouver de synergies fortes et ne pas obérer leur chances d'internationalisation). Ce dernier facteur reste

fondamental et a été remis au goût du jour plus tard (Filser 1998). Jallais et Perderzoli (2000) dans leur proposition de modèle d'internationalisation recourent aux hypothèses de Dupuis (1991) et les travaux de Meschi (2004). Puisque les entreprises s'internationalisent sur « *formule forte qu'on exporte sur les différents marchés* » demandant des effets de taille importants et une forte centralisation (peu déclinable sur les sous-marchés) associée à un contrôle fort du canal de distribution avec un « *investissement direct, les acquisitions, ou bien des joint ventures avec des partenaires locaux dans lesquelles la gestion est réservée à la firme internationale* ».

Malgré le corpus littéraire quelque peu éclaté dans le domaine, les auteurs se rejoignent majoritairement sur les modes opératoires utilisables, Lessassy et Jolibert (2001), Jallais et Perderzoli (2000). Les stratégies génériques de Porter revues par Filser (1989) via sa matrice d'internationalisation prennent un caractère polymorphe éclairant les particularités liées à chaque enseigne ou pays. Nous lui trouvons une certaine souplesse. Pour le reste les stratégies de développement restent sous l'empire d'une classification traditionnelle, principalement regroupées en techniques juridiques telles que la franchise, le rachat de filiale majoritaire, la création d'entreprise conjointe ou de facture plus classique la distinction faite entre croissances externe et interne. Colla (2001) reprend les motivations stratégiques mobilisables. Un volet attractif de la formule justifie une internationalisation s'il est basé sur des facteurs clés de succès solides. D'un autre côté, il n'y a d'internationalisation que si la compétitivité est forte. Celle-ci peut se baser sur des concepts économiques classiques (économies d'échelles, sourcing international pour une réduction des coûts, optimisation logistique...) ou plus marketing (exportation d'une formule de distribution particulière telle celle du discount (Fassio 2004)).

2.2. Importance de l'architecture du canal de distribution sous contraintes environnementales.

Une opération de prise de position sur un marché étranger se doit d'être rentable. Hormis Carrefour qui a réussi à atteindre le point mort de son premier magasin à Bucarest en 6 mois seulement, les retombées sont généralement plus longues à venir. Il faut donc veiller soigneusement à ses lieux d'implantation mais également à l'architecture de son canal de distribution. Salmon et Tordjman (1989) se sont focalisés sur les similitudes de certains marchés européens à travers des critères socioéconomiques pour identifier des stratégies. En effet, cela peut conditionner les formules à exporter dans le pays cibles. Ils concluent sur la nécessité d'adapter l'enseigne et ses caractéristiques à celles du marché visé. Cette dimension market-based est complétée et renforcée par Dupuis (1998, 1999) et Thieffry (1998). Le premier réfléchit en premier lieu à l'exportation d'un concept (produit-magasin ou magasin-concept) basé sur un avantage compétitif développé sur le marché national : « *Je pense qu'aujourd'hui, il faut penser « global » dès la conception du produit magasin c'est-à-dire qu'il faut au départ passer d'un concept culturel à un concept transculturel. Il faut le penser dès le départ.* ». Il ouvre la porte au prisme du culturalisme, de l'enseigne et du canal de distribution, rejoint en cela par Thieffry prônant peu ou prou une certaine customisation des formats ou concepts mais à des moments clés générateur d'avantage concurrentiel : « *quand un pays est au moment de l'éclosion de la consommation, nous avons un rôle à jouer. Avoir des atouts de différenciation dans les habitudes de consommation. [...] Si l'on réussit en Argentine ou en Chine, c'est que l'on s'adapte au mental des Argentins ou des Chinois* » (table ronde animée par Geradon de Vera, 1998).

Ainsi il est important de considérer l'implantation du distributeur sous l'angle de l'architecture de ses canaux de distribution. Celle-ci peut se résumer à une analyse à deux niveaux : le premier est organisationnel et économique, le second stratégique (Filser, 1989). Dans le droit fil du courant économique des canaux de distribution des années 60-70 (Lusch et Brown, Mallen, Stigler...) la customisation du canal passe aujourd'hui d'abord par une présence forte sur le terrain, l'efficacité du réseau de points de vente, l'importance du management de la logistique amont (Colin et Paché 1988, Tixier et al. 1988), mais aussi la capacité à développer les canaux les plus performants (concept de prototype de catégorie de Gotteland, 2000). Dans une logique modélisatrice, le distributeur dispose d'une palette d'outils mathématiques pour réfléchir à son implantation. Parmi les plus utilisés les modèles gravitaires développés aux États-Unis et affinés sous l'impulsion de Christaller (théorie des places centrales) (Kaddouri, 2000) visent à montrer le maillage d'un territoire sous l'angle de l'importance des lieux de vente et de l'équidistance proposée au client. La loi de Reilly-Converse et le modèle de Huff visent à donner une dimension quantitative et déterminer les distances des zones de chalandises ainsi que les taux d'attraction des différents points de vente. Cependant ces modèles montrent leurs limites car ils ne tiennent pas compte des facteurs qualitatifs ou stratégiques.

La littérature retient plusieurs opportunités existantes qu'on a coutume de caractériser par les types de produits distribués (industriels ou de consommation courante). Si la longueur de ces canaux diffère, les

acteurs et parties prenantes restent néanmoins les mêmes. Ainsi en entrant sur un nouveau marché, le distributeur peut soit utiliser les canaux déjà existants *-implication indirecte-*, soit développer les siens *-implication directe-* Keegan et Green (2005). Néanmoins l'architecture du canal de distribution choisie doit correspondre aux buts et actions poursuivis par l'entreprise. On retrouve en marge de l'aspect économique du canal de distribution une dimension culturelle à prendre en considération. Cette architecture est conditionnée par la position occupée sur le marché d'entrée, l'embauche et la formation de commerciaux rompus aux mœurs locales, la nature et le nombre de relations à gérer avec ses partenaires, la longueur du futur canal... Par ailleurs, cette démarche se doit d'être structurée avant l'entrée sur le nouveau marché si on veut qu'elle contribue au succès. La problématique est de savoir sous quelle forme il convient d'entrer sur un marché, c'est-à-dire le choix d'une formule de distribution adéquate (Fassio 2004), mono format ou multi format, sous quelle forme juridique... Meschi (2004) préconise un recours à la coentreprise plus sécurisant, même si la survie de cette formule reste fragile. Son intérêt est d'allier un partage des risques avec un partenaire au fait de la culture du pays et des variables environnementales c'est d'ailleurs cette stratégie que plusieurs distributeurs ont choisie en Roumanie, notamment via la franchise (Picot-Coupey et Cliquet (2004) Euromonitor International (2006)). Nous avons émis comme hypothèse de recherche que malgré un fort développement, la Roumanie, se trouve dans une situation paradoxale. Si les indicateurs de croissance de la distribution semblent favorables, si les investissements occidentaux augmentent, le comportement des consommateurs et l'offre en magasin contribuent à montrer une situation préoccupante, voire de pré saturation, les canaux de distribution sommaires et très courts semblent déjà menacés.

3. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

3.1. Méthodologie. De façon synthétique la méthodologie retenue a été la suivante.

Étude documentaire : une analyse quasi exhaustive des sites des entreprises de distribution implantée en Roumanie, de la presse spécialisée (par voie électronique ou papier) a été réalisée. De même pour les projets d'implantation des promoteurs sur le marché roumain. Dépouillement des revues spécialisées ou journaux économiques roumains pour une constitution d'une base de données sur les magasins. Une base de données quasi exhaustive des points de vente roumains dans le domaine des grandes surfaces alimentaires et des malls sert de base à l'étude terrain. Les données ont été retravaillées sous forme de ratios de synthèse.

Observation terrain : s'inscrit dans une dimension plutôt qualitative de l'étude. Nous avons opté pour un positionnement dans des galeries marchandes des malls et des centres commerciaux. Une observation et comptage sommaire pendant 20 minutes du nombre de personnes passant à proximité (300 personnes). Une observation des Caddie et/ou paniers ainsi qu'un comptage du nombre de personnes ayant fait un achat et évaluation du volume d'achat a été fait.

Entretiens d'experts : des entretiens en face à face ou par téléphone avec des experts dans le domaine ont été menés (un distributeur français chargé de développement 32 ans (face à face), un distributeur allemand acheteur 40 ans (téléphone), un cabinet de consultant promoteur de centres commerciaux 28 ans (face à face)). Une prise de notes a été réalisée au cours des entretiens. Les interviewés ont souhaité rester anonymes et ont refusé tant ouvertement que de façon implicite l'enregistrement par magnétophone des conversations. Leur souhait a été respecté. Par ailleurs cette démarche s'intégrant dans une recherche doctorale sur les partenariats fournisseurs/distributeurs, l'objectif était de pouvoir conserver ces contacts. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 3 heures pour le plus long, celui-ci permettant la confrontation et la validation de la base de données magasins avec un expert du secteur sur place.

Secteurs : les grandes chaînes de distribution alimentaires, et malls ont été sélectionnées, c'est-à-dire ceux qui occupent le plus de surface commerciale.

Période : deux semaines au cours de novembre/décembre 2007 après 18 heures, en 4 séquences d'observation.

Lieux : Cluj-Napoca au Nord (Iulius Mall, Polus Center), Bucarest au Sud (Baneasa Feeria, Plaza România), Constanta à l'Est (Centre commercial Tom), Timisoara à l'Ouest (Iulius Mall).

3.2. Résultats

3.2.1. Quelques données économiques de base

Lors de cette étude, une des principales difficultés auxquelles nous avons été confrontés est le recoupement des données, du fait des multiples sources plus ou moins fiables. Voici tout d'abord quelques données économiques générales pour comprendre l'environnement et les consommateurs. La population est d'environ 22,1 millions de personnes (INSSE 2004) et 10 % de la population ont quitté la Roumanie depuis son ouverture. Bucarest compte officiellement 1,9 millions d'habitants, officieusement il y aurait près de 3 millions de personnes. Le PIB est de 96 845 Mrds € en 2006 (+ 23%). Les prévisions estiment sa croissance

à + 18% et + 12% pour les deux prochaines années (Le Monde, Nations Unies, Eurostats). C'est le second plus grand marché d'Europe Centrale après la Pologne. Il connaît une augmentation forte de la consommation puisqu'elle est évaluée entre + 8% et + 9%/an depuis 2002 pour atteindre un pic à + 12 % en 2006. Ceci est dû en partie à l'augmentation des crédits octroyés aux ménages + 45 % (Mission Économique Ambassade de France 2007 - MEAFR) sur la période 2004-2005 et + 88,6% sur la période 2005-2006. L'inflation est relativement maîtrisée et les salaires réels connaissent une augmentation de 10%/an depuis 2005 en moyenne. Fiscalement les consommateurs subissent un taux unique d'imposition de 16%. Néanmoins le salaire moyen reste faible puisqu'il a été évalué à 1 040 RON (326€) par mois en 2006 (INSSE).

Bien sûr il existe des disparités, la capitale a des revenus moyens 10 à 15% plus élevés que le reste du pays. La problématique de la Roumanie reste une quantification du volume du marché noir, évaluée selon la Banque de Roumanie, entre 25 et 30 % du PIB. Il n'est donc pas étonnant, dans ce contexte, que d'agréables surprises surviennent (rentabilité du magasin atteinte en six mois par Carrefour en 2001). Si la croissance économique s'accompagne de la modernisation du pays, de l'utilisation des nouvelles technologies les infrastructures et le transport restent tout de même quelque peu défaillants. Ceci s'explique par l'engorgement progressif des routes, la quasi-absence d'autoroutes, une faiblesse chronique des transports ferroviaires et aériens, et surtout une architecture des villes qui n'est pas prévue pour l'utilisation de la voiture. La situation géographique du pays en fait une plaque tournante vers les pays du sud (Bulgarie, Turquie) et plus « latéraux » (Europe de l'Ouest, Ukraine, Biélorussie, Russie), ce qui accroît les difficultés de circulation, introduisant une contrainte logistique sévère.

3.2.2. Un consommateur en recherche de repères

Pour comprendre cette tendance de consommation il faut se pencher sur le développement de la distribution. Il est possible de dégager trois phases principales (Naor et Cavusgil (1986), Lascu et *al.* (1993), MEAFR 2007) : la première dans les années 90 où l'offre était riche mais le consommateur inexpérimenté et pauvre, la seconde vers 1999-2002 où la découverte des marques a déplacé la consommation vers une dimension « identitaire » et très ostentatoire ; la troisième, enfin, depuis 2003 où l'on constate une ouverture du consommateur et une demande plus forte en matière qualitative. Malheureusement la situation d'endettement des ménages et une consommation de produits à forte valeur faciale ne contribuent pas à favoriser les rotations demandées par la grande distribution. On constate qu'en ce qui concerne la structure des dépenses 56 % du budget des ménages sont consacrés à l'alimentation et les boissons (49 %) et les vêtements et chaussures (7%). À titre d'exemple pour ces mêmes postes, les chiffres sont respectivement de 17% et 4,9 % pour la France. Les facilités d'accès au crédit proposé aux consommateurs roumains ne sont en réalité qu'un miroir aux alouettes le plus gros poste de dépenses restant l'alimentation. C'est en réalité un consommateur en recherche de variété mais qui peine à la matérialiser par des passages en caisse. Dans ce cadre, il est normal de se focaliser sur les magasins à dominante alimentaire.

3.2.3. Une répartition relativement homogène des points de vente

Selon la revue Piața, la Roumanie comptait 902 magasins alimentaires au 30 septembre 2007 tous formats confondus. Cette classification prenait compte des tout petits magasins indépendants (surfaces de moins de 100 m²). Une fois épuré, notre fichier comprend 419 points de vente pour les principaux acteurs sur le marché dans le secteur alimentaire. Nous avons conservé le classement utilisé sur le marché Roumain pour les magasins (petites surfaces < 400 m² ; moyennes ≥ 400 m²-< 1000 m² ; grandes surfaces ≥ 1000 m²). Par ailleurs, le concept de magasin discount s'applique ici quelle que soit la taille du magasin ce qui contribue à un effet de halo sur les chiffres. Toutefois les perspectives de croissance de tous les formats restent élevées comme le montrent les chiffres suivants, ces taux devraient être au minimum reconduits sur la période 2007/2008. La répartition des points de vente est assez homogène sur le territoire en termes d'occupation des Judets (régions), mais de gros écarts de densité apparaissent. La plus forte densité est pour la ville de Voluntari (proche de Bucarest) avec 266,5 m²/1000 habitants, la plus basse Calarasi avec 5,4 m²/1000 habitants. La moyenne du secteur est de 87,7 m²/1000 habitants, 37 villes sont au dessus (moyenne : 158,4 m²) 56 villes en dessous (moyenne : 42,7 m²). A titre d'exemple nous avons pu établir un début de comparaison de densité commerciale (hypermarchés, supermarchés et discount) avec 5 régions françaises mal classées (LSA, 2007). La surface moyenne est de 285,5 m² pour ces régions. Sur les 28 villes les plus importantes de Roumanie (35,7 % de la population et 85 % des m² construits) la densité est de 128,6 m². On peut constater que l'écart n'est pas si important qu cela et démontre le dynamisme du commerce roumain pour ces formats. L'écart reste fort.

Tableau 1 : Forces en présence par pays GSA - Roumanie en janvier 2008

Groupe	Magasins	% Magasins	Surface m ²	% surface	Nombre enseignes
France	92	22	238 230	21	6
Allemagne	196	46	752 931	66	8
Belgique	20	5	13 900	1	1
Roumanie	114	27	127 418	11	13
Total	422	100	1 132 479	100	28

Source : création de l'auteur

Les taux de croissance estimés ⁽¹⁾ des ouvertures sur la période 2006/2007 sont de :

- 82% pour les magasins discount,
- 73% pour les hypermarchés,
- 56% pour les supermarchés,
- 8% pour les cash&carry.

(1) *Données à nuancer compte tenu de la remarque précédente sur l'application du discount à toutes les formes de commerce.*

3.2.4. Un concept typiquement roumain : le Mall

En matière de distribution, un concept va peut être contribuer à saturer le marché beaucoup plus vite que dans l'alimentaire, il s'agit du Mall. Apparus avant les formules modernes, copies des concepts occidentaux de grands magasins, ces derniers rivalisent de modernité. 300 malls en projet sont annoncés d'ici 2010 (Chabot & Associés). Nous restons sceptiques en ce qui concerne les besoins de la population et le boom de ce secteur. Les malls se développent extrêmement vite, mais la consommation reste dramatiquement faible. Lors des observations réalisées, à peine 40% des consommateurs avaient un panier rempli en mains. Il est à noter que les malls visités possédaient tous un hypermarché en leur sein. Ces constructions pharaoniques, toutes plus modernes les unes que les autres accueillent des consommateurs passifs qui viennent se montrer et passer le temps illustrant la perception ressentie « *un consommateur n'est pas à la mode s'il ne va pas au moins une fois par semaine dans une grande et moyenne surface ou dans un mall* » confirme un groupe de jeunes personnes interrogées. Selon les dires d'un distributeur français, « *ici c'est comme en France, il faut prendre les m², même s'ils ne sont pas rentables tout de suite. On pourra toujours les revendre après, mais pendant ce temps, ce ne sont pas les concurrents qui les ont* ». Donc finalement peu importent le panier moyen et la rentabilité. Cette tendance aux ouvertures (chiffrées et métrées) ne va que s'amplifier puisqu'au 1^{er} janvier on peut dénombrer 53 projets de malls dans tout le pays pour un total d'environ 2,7 millions de m², dont 14 pour la seule Bucarest (1,4 millions de m² environ). Ces données sont à épurer un peu car certains projets sont exprimés en surface brute, d'autres en surface de vente, mais les résultats restent forts.

4. DISCUSSION

Trouver du sens à ces facteurs relève de la gageure car les phénomènes s'entrecroisent ou s'additionnent. Nous avons pu constater de forts écarts entre le déclaratif et le réalisé, selon les sources, ce qui incite à la prudence. Les revues immobilières et les plaquettes de promoteurs immobiliers fournissent les données qualifiées les plus fiables. Le marché roumain n'est que de 22 millions d'habitants. On peut considérer que l'exode rural n'a pas encore eu lieu et la concentration des magasins dans les villes risque de s'accroître. Il y a peu de chances en revanche que la population explose en termes de solde migratoire positif. La Roumanie reste un pays agricole dans lequel il est encore rentable de faire ses achats sur les marchés. Une étude réalisée sur le consommateur à Cluj-Napoca (Rochette & Cassière, 2008) montrait que le positionnement des GMS n'est pas complètement acquis car si les consommateurs fréquentent bien les grandes surfaces ils en ressortent avec des paniers moyens très faibles. S'approvisionner sur les petits marchés reste plus avantageux. Le paradoxe est que le consommateur aime les marques, consomme « ostentatoire » mais cela cache le mirage du pouvoir d'achat réel. Le salaire mensuel moyen est de 350€ environ et les prix en magasins aussi chers, voire plus élevés qu'en France. Il reste donc un consommateur butineur qui parade dans les malls mais sans véritablement acheter.

D'un point de vue de l'urbanisme commercial, nous pouvons qualifier le développement des grandes surfaces d'anarchique. En raison de l'absence de lois comme celles existantes en France, nous sommes peu optimistes sur l'équilibre des villes en matière de commerce. Nous avons plus l'impression que les opérateurs ouvrent des complexes par réaction aux concurrents. Il est parfois difficile de comprendre certaines implantations. Il n'est pas possible dans les faits de valider une implantation de type « *places centrales* » quant à la forme de la maille, mais il est possible de s'y référer en ce qui concerne le niveau de la place. Les distributeurs semblent prendre d'assaut les places principales pour développer des rentes de situation. Nous pouvons constater une prise de position dans les villes de plus de 100 000 habitants. Les densités calculées sur les grosses villes nous portent à le croire.

L'implantation dans les villes montre que les surfaces commerciales appliquent l'une des préconisations de B. Trujillo en 1962 (s'implanter en périphérie des villes). Les grandes villes accaparent la majeure partie des surfaces de vente. Bucarest, la capitale, s'octroie à elle seule 18,4% de la population, 21,1% des surfaces commerciales pour les magasins concernés et va concentrer 48,9 % des surfaces des futures ouvertures de malls. Nous avons pu constater une forme de concentration de la distribution puisque 28 villes comptent plus de 100 000 habitants, représentent 35,7% de la population roumaine et accaparent 85% de surfaces de vente alimentaires. La densité est de 130 m²/1000 habitants dans ces villes. La situation pour les malls est identique. Selon Cushman & Wakefield, la Roumanie comptait Roumanie 15,2 m²/1000 habitants de centres commerciaux en 2006. Aujourd'hui, nous en sommes à 167 m²/1000 habitants. En fait la croissance de ces formes de commerce est due à leur faible part dans le poids du commerce, mais nous sommes assez pessimistes en ce qui concerne les malls. Nous pensons que la distribution roumaine doit maintenant se doter de lois pour réglementer le développement des magasins, mais cela relève d'une volonté des pouvoirs publics. En prenant l'exemple de la capitale, officieusement on évalue que 70% des terrains dans un rayon de 20 km autour de Bucarest sont la propriété de 10% des gens qui restent ainsi dans une position spéculative.

Tableau 2 : Projets d'ouvertures au 1^{er} janvier 2008

Formule	Enseigne	Surface m ²	Échéance	Magasins prévus	% Surface
Hypermarché	AUCHAN	54 000	2007-2008	6	26,7
Hypermarché	CORA	21 300	2008-2010	7	10,5
Hypermarché	KAUFLAND	Non Disponible	ND	16	ND
Hypermarché	REAL	48 000	2008-2009	8	23,7
Hypermarché	TRIDENT	12 000	2008	1	5,9
Supermarché	ARTIMA	5 000	ND	5	2,5
Hard Discount	LIDL	6 900	2009	5	3,4
Hard Discount	MINIMAX	10 000	2008	10	4,9
Hard Discount	PENNY MARKET	21 000	2008-2009	28	10,4
Hard Discount	PLUS MARKET	7 700	2008-2009	7	3,8
Hard Discount	PROFI	8 325	2008-2009	15	4,1
Cash&Carry	METRO	8 000	2008	1	4,0
Proximité	ANGST	ND	ND	4	ND
TOTAL		202 225		113	100

Source : création de l'auteur

Sans être naïf tout porte à croire que ceux-ci entravent volontairement le développement de la distribution, puisque parmi ces propriétaires terriens certains sont aussi des législateurs qui voient la valeur de leur terrain augmenter régulièrement. Parmi les indices apparemment anodins, certains promoteurs ont déjà quitté le pays pour aller prendre position plus à l'Est (Bulgarie, Russie). Les premières manœuvres de rachats de chaînes ont eu lieu (Carrefour et Artima) le secteur doit maintenant se concentrer et les plus faibles

disparaître. L'enjeu est de grossir, pour éviter de laisser aux concurrents des opportunités de rachats de chaînes entières opérationnelles immédiatement, quitte à en sous exploiter les m². Cela contribue à renchérir les tickets d'entrée pour les nouvelles chaînes mais est fortement conditionné à de lourds investissements en logistique gourmande en capitaux et infrastructures. Parallèlement à cela, le maillage du territoire va continuer. Si des zones en ont besoin car elles manquent cruellement de mètres carrés et de magasins, certaines ont déjà des chiffres de densité élevés. Les perspectives futures d'ouvertures de magasins montrent aussi une croissance prévisionnelle forte avec des stratégies très offensives de la part de trois enseignes (Auchan, Real et Kaufland). Si la concurrence s'en retrouvera renforcée, ce sont des éléments d'urbanisme à prendre en compte, plus particulièrement en matière de flux de voitures.

Limites de la recherche

Si la difficulté de collecte des données est une première limite (environ six mois), l'hétérogénéité de ces dernières, les doublons ou les approximations selon les sources consultées en constituent la principale difficulté. Cette base de données est aujourd'hui relativement complète, mais souffre de lacunes notamment en matière de réactualisation des informations. Deuxièmement, la Roumanie connaissant un fort taux de croissance, il est aujourd'hui quasiment impossible de centraliser en temps réel toute l'information pertinente. À titre d'exemple certaines chaînes de distribution ouvrent actuellement en Roumanie entre deux et quatre points de vente par mois. Toujours pour l'anecdote la construction d'un hypermarché prend aujourd'hui 6 mois environ contre 18 mois il y a seulement 3 ans. De nouveaux entrants essayent de prendre position car la situation le permet encore. Le marché voit des phénomènes s'opposer. D'anciens distributeurs indépendants sont rachetés par les grands groupes qui se concentrent tandis que de petits entrepreneurs indépendants tentent leur chance sur des niches et réactivent une certaine atomocité du marché. L'aspect culturel est une limite importante car les acteurs du secteur se bloquent rapidement à la moindre demande d'information, la démarche de connaissance étant vécu de manière inquisitrice et la non habitude à discerner quelles informations sont de nature stratégique ou pas. À ce titre de nombreux mails et de nombreux coups de téléphone sont restés sans réponse car la moindre question est considérée comme stratégique et donne lieu, soit à un silence, soit à une fin de non-recevoir. Cependant si certains ont accepté de nous livrer des informations, c'est sous couvert d'anonymat lorsque ces informations étaient envoyées ou transmises en mains propres. Idem lors des interviews où les interrogés ont souhaité soit rester anonymes, soit interdit l'enregistrement des conversations. La prise de notes et leur retranscription constituent à leur tour un risque de biais.

En ce qui concerne les perspectives et voies futures de recherche, il est important de considérer ce travail comme une première approche à l'analyse de la distribution en Roumanie dans ses mouvances stratégiques. Il n'existe pas à notre connaissance de travaux de ce type en Roumanie à l'heure actuelle. Si l'objectif reste la mise en place d'un observatoire de la distribution, une des autres missions de cet article est d'ouvrir des pistes de réflexion entre académiciens et praticiens afin de se nourrir les uns les autres de la richesse des informations et de leur confrontation. Cela permet aussi de baliser et comprendre les comportements de la distribution. Il va être mis en œuvre une analyse sur le développement des réseaux de logistique de distribution pour voir sous quelles contraintes le développement peut être modélisé dans un pays comme la Roumanie. Par ailleurs, il n'y a peu ou pas, à notre connaissance, de communication sur ce sujet en Roumanie.

5. CONCLUSIONS

Alors que les acteurs multiplient les ouvertures et annonces, la réalité montre que le commerce roumain est balbutiant car il est en voie de structuration. Il n'a pas encore réalisé sa métamorphose et son travail « d'épuration ». Lorsque l'entreprise se développe et décide d'investir des marchés étrangers, elle le fait principalement sur son core business en s'appuyant sur les facteurs clés de succès qu'elle maîtrise. Ceux-ci lui garantissent sur ce nouveau marché, la maîtrise d'un savoir-faire et une opérationnalité immédiate mais de durée de plus en plus courte à cause des évolutions technologiques de plus en plus rapides de l'environnement (Gotteland 2000). Cependant celle-ci se fait souvent au détriment d'une variable culturelle qui peut fortement contredire ou contrarier les velléités d'internationalisation des enseignes. Ainsi, l'analyse des comportements des consommateurs est primordiale. Cependant sur ces marchés émergents, où ces nouveaux concepts de magasins restent encore inconnus par les consommateurs, la difficulté est de modéliser fidèlement un comportement étudié dans un contexte occidental et le transposer en contexte Est-européen.

La Roumanie connaît actuellement une phase de développement sans précédent du fait de la quasi inexistence d'enseignes de distribution moderne. Les investisseurs semblent se livrer à une course effrénée aux investissements afin de maximiser le retour sur investissement (R.O.I.). Sur un modèle économique

érigeant la rentabilité en principe fondamental de gestion, la position de premier entrant sur un marché s'avère être fondamentale. On peut considérer qu'à l'heure actuelle l'implantation des magasins en Roumanie se fait de façon quasi exponentielle mais néanmoins restent très anarchiques. Si Bucarest focalise une majeure partie des investissements, les grandes agglomérations roumaines connaissent aussi un développement extrêmement rapide. Si l'enjeu apparaît tour à tour comme stratégique, commercial ou financier, il est aussi et surtout de nature logistique. Selon nous, même si le développement dans le domaine alimentaire peut encore réserver de belles surprises, les multi spécialistes ont de meilleures perspectives à moyen et long terme avec les marchés liés à l'accession à la propriété, la rénovation et les loisirs. Un distributeur alimentaire occidental l'affirme en disant « *qu'il y a encore deux ou trois bonnes années et après c'est terminé* ». Si cela s'avère être juste, nous pourrions conclure sur la rapidité avec laquelle les marchés de déplacent et le raccourcissement du temps de retour sur investissement pour les étrangers.

BIBLIOGRAPHIE

- Benoun M. et Héliès-Hassid M.L. (2003). *Distribution, acteurs et stratégies*. 3^{ème} édition. Economica.
- Colin J. et Paché G. (1988) *La logistique de distribution*. Chotard et associés éditeurs.
- Colla E. (2003). « Tendances de la grande distribution en Europe : éléments pour un scénario. », *Actes Marketing Trends*. 23pages.
- Colla E. (2001). *La grande distribution en Europe*, 2^{ème} édition. Vuibert.
- Dioux J. et Dupuis M. (2007). *La distribution stratégie des groupes et marketing des enseignes*. Pearson Education.
- Dupuis M., (1991). *Marketing international de la distribution*. Les Editions d'Organisation.
- Fassio G. (2004). « Le hard discount, futur modèle dominant de la grande distribution alimentaire dans les Pays de l'Europe Centrale et Orientale ? ». *Actes du colloque E. Thil. La Rochelle* : 16 pages.
- Filser M., Des Garets V., Paché G. (2001). *Management de la distribution, organisation et stratégie*. Editions Management et Société.
- Filser M. (1998). « Taille critique et stratégie du distributeur Analyse théorique et implications managériales ». *Colloque E. Thil La Rochelle*. 12 pages.
- Filser M. (1989). *Canaux de distribution*. Vuibert.
- Geradon de Vera O. et al. (1998). « Globalisation des marches et internationalisation des enseignes ». *Re transcription de la table ronde Colloque E. Thil. La Rochelle*. 17 pages.
- Gotteland D. (2000). « Comment surpasser l'avantage du premier entrant » *Décisions Marketing* n°21: 7-14
- Horovitz J. et Kumar N. in Keegan W. et Green M. (2005). *Global Marketing*. Pearson Education 5th edition: p.420.
- Jallais J. et Pederzoli D. (2000). « Un essai de construction d'un modèle compréhensif de développement des entreprises du secteur de la distribution : le cas de l'internationalisation ». *Actes Marketing Trends Venise*. 17 pages.
- Kaddouri L. (2000). « Une distribution urbaine comparée au modèle de Christaller : l'arc méditerranéen français » *Networks and Communication Studies*. Vol. 14, n° 3-4: 415-424.
- Keegan W. et Green M. (2005). *Global Marketing*. Pearson Education 5th edition.
- Lascu N. D., Manrai L. A., Manrai A. K. (1993). « Marketing in Romania », *European Journal of Marketing*, vol. 27-11/12: 102-120.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J.M., (2004). « Distribution et modèles d'internationalisation ». *L'Expansion Management Review* n°114 : 75-83.
- Lessassy L. et Jolibert A. (2001). « L'identification des stratégies d'internationalisation des distributeurs ». *Colloque E. Thil. La Rochelle*. 17 pages.
- Magnin E. (1999). *Les transformations économiques en Europe de l'Est depuis 1989*. Dunod.
- Meschi P.X. (2004). « Survie des Coentreprises d'Internationalisation dans les Pays Emergents - Quel Impact du Risque Pays ? ». *Actes de l'AIMS. Le Havre*. 23 pages.
- Naor J. (1986). « Towards a socialist marketing concept – the case of Romania ». *Journal of Marketing*, vol. 50: 28-39.
- Naor J. et Cavusgil T. S. (1986) « Recent changes in enterprises management and marketing practices in Romania ». *European Journal of Marketing* vol. 20, 10: 43-54.
- Nestorovic C. (1995). *Le marketing en Europe Centrale*. Vuibert Gestion Internationale.
- Picot-Coupey K. et Cliquet G. (2004). Internationalisation des distributeurs dans les pays de l'Est en transition d'Europe de l'Est: quelles perspectives pour le choix de la franchise comme mode d'entrée ? » *Revue Française du Marketing* n°198 3/5-juillet 2004 :19-35.
- Porter M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Interéditions.
- Rochette C. et Cassière F. (2008). « L'impact du développement de la grande distribution sur le comportement d'achat des consommateurs roumains : le cas de la ville de Cluj-Napoca ». 7th *International Congress Marketing Trends. Venice*. 24 pages.
- Salmon W.J. et Tordjman A. (1989), « The internationalization of retailing », *International Journal of Retailing*, Vol. 4. : 3-16.
- Tatoglu E., Demirbag M., Kaplan G. (2003). « Motives for retailer internationalization to central and eastern Europe ». *Emerging Markets Finance and Trade*, vol. 39-4: 40-57.
- Tixier D., Mathe H., Colin J. (1988) *La logistique d'entreprise. Moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod.
- Williams D. (1992). « Motives for retailer internationalization: their impact, structure and implications. ». *Journal of Marketing Management* vol. 8: 269-285.

Études diverses

- Chabot & Associés, La Lettre de la Distribution Internationale : janvier 2007.
- Euromonitor International. (2006). *Country Market Insight. Retailing Romania. July*.
- Eurisko (2007). Bucharest retail market. 58 pages
- Etude ambassade du Danemark mai 2007, 2 pages.
- GfK Romania (2007). Consumer tracking, september.
- Lettre de la Distribution Internationale (2006) septembre.12 pages.
- Mission économique de Bucarest : Le secteur de la distribution en Roumanie, 29 mars 2007, 5 pages.
- Sites Commerciaux n° 167, avril 2007.
- Ziarul financiar proprietati, supplement gratuit. 15 novembre 2007
- Ziarul financiar proprietati, supplement gratuit. 22 novembre 2007
- LSA, (2007) n° 2015 du 11 octobre

LSA, (2007) n° 2017 du 25 octobre
LSA, (2007) n° 2019 du 8 novembre
LSA, (2007) n° 2021 du 22 novembre
LSA, (2007) n° 2024 du 13 décembre

Sites Internet

www.businessmagazin.ro
www.capital.ro
www.eurisko.ro
www.zf.ro
www.insse.ro

Sites de distributeurs.

www.arenacitycenter.ro/www.artima.ro/www.auchan.ro/www.baneasa.ro/www.baneasamall.com/www.billa.ro/www.bucurestimall.com/www.carrefour.ro/www.city-mall.ro/www.city-park.ro/www.cora.ro/www.cotrocenipark.ro/www.elianamall.ro/www.euromall.com/www.galeriilecorona.ro/www.galleriagtc.ro/www.gmarket.ro/www.goldplaza.ro/www.interex-planet.com/www.iuliusmall.com/www.ivet.ro/www.jolieville.ro/www.kaufland.ro/www.libertycenter.ro/www.liebrecht-wood.com/www.lotusmarket.ro/www.macromall.ro/www.magnoliacenter.ro/www.mega-image.ro/www.metro.ro/www.moldovamall.ro/www.nic.ro/www.pitestimall.ro/www.plazaromania.ro/www.plus-discount.ro/www.polus.ro/www.profi.ro/www.retailpark.ro/www.revista-piata.ro/www.rewe-group.ro/www.riverinvest.ro/www.riverplaza.ro/www.sigmacenter.ro/www.siretplaza.ro/www.spar-romania.ro/www.sunplaza.ro/www.tomis.ro/www.unireashop.ro

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.