



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2011-02 E1

Le retailing Mix à l'international : standardisation ou adaptation ? Le cas des hypermarchés français au Moyen-Orient

MAHRAN Meskeh

GALLEGO Virginie



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 84 Fax : 04 76 54 60 68



Le retailing Mix à l'international : standardisation ou adaptation ? Le cas des hypermarchés français au Moyen-Orient

Mahran Meskeh

Docteur en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1

Virginie Gallego

Maître de conférences, CERAG, Université de Grenoble

Résumé

Face à la mondialisation et à une concurrence accrue, les hypermarchés doivent adopter de nouvelles stratégies. Parmi celles-ci, l'internationalisation, c'est-à-dire l'implantation dans un autre pays, est généralement privilégiée. Mais cette stratégie nécessite de repenser le marketing et plus précisément le retailing mix (Meskeh, 2009). Cette communication se propose de répondre à la question suivante : quel retailing mix faut-il adopter afin de réussir l'implantation d'un hypermarché français dans un pays et plus particulièrement au Moyen-Orient ? Une revue de la littérature et une étude qualitative menée dans trois pays permettra d'apporter des éléments de réponse.

Introduction

Les mutations du marché ont continuellement impulsé l'évolution du concept de vente de l'hypermarché au format tel qu'il est connu actuellement. D'abord, les évolutions économiques des marchés ont contraint les enseignes à une uniformisation de l'offre proposée qui accentue cette concurrence intra-type et réciproquement. En outre, confrontées à la saturation du marché et à une réglementation restrictive, les enseignes nationales ont envisagé l'internationalisation comme une issue à la continuité de leur croissance. Cette stratégie s'inscrit alors comme la suite logique à leur développement. D'autant plus que les marchés étrangers présentent des potentiels de croissance non négligeables, ce qui s'avère être une opportunité considérable pour les enseignes. Cependant, cette décision peut engendrer des « *conséquences catastrophiques* » (Paché, 2004). Pour limiter les risques, les enseignes françaises ont d'abord ciblé les pays les plus proches géographiquement et culturellement de la France. Car plus le marché cible est loin, plus l'internationalisation peut paraître difficile à réaliser : les coûts de transport, la logistique, la réglementation du pays, les mœurs et coutumes sont effectivement plus difficiles à maîtriser. Au-delà, une des difficultés majeures réside dans le fait de mettre en œuvre sa stratégie marketing. En effet, les distributeurs doivent concilier le marketing global, défini par le concept d'enseigne, avec un marketing local, voire un micro marketing (Macé, 2000). Dans le marché du Moyen-Orient, la culture prend une place déterminante dans le comportement des consommateurs : leurs habitudes sont concentrées sur les commerces traditionnels (épiceries, échoppes et principalement les souks) où la négociation et la relation sociale avec le vendeur sont des variables essentielles de l'acte marchand. Nous pourrions donc penser que les hypermarchés ne seraient pas les bienvenus dans cette région du monde. Pourtant, leur succès y est quasi direct, le nombre d'hypermarchés ne cessant d'augmenter chaque année. Il convient donc de s'interroger sur l'intégration des enseignes françaises au Moyen-Orient et plus particulièrement sur leur marketing mix. Dans le domaine de la distribution, il est plus approprié de parler de retailing mix¹. Au vu de ces spécificités culturelles : quel retailing mix faut-il adopter afin de favoriser la réussite de l'implantation d'un point de vente dans ce marché ? Autrement dit, cette réussite implique-t-elle un choix entre une standardisation ou une adaptation ? Pour y répondre, nous ordonnerons notre propos selon deux temps : en premier lieu, nous délimiterons le cadre théorique de référence fondé sur le croisement entre la culture et le retailing mix ; dans un second point, nous exposerons et discuterons les résultats de l'étude de terrain, à la lumière d'une méthodologie de recherche qualitative.

1. Retailing Mix et culture : quelles relations ?

L'extension internationale d'une entreprise implique un choix d'orientation de sa stratégie mix dans le marché d'accueil (Kreutzer, 1988, Michell et al., 1998). Ainsi, le point de vente aura l'option de standardiser ou d'adapter les composantes de son retailing mix en fonction de la culture du pays. Nous proposons de présenter ces deux éléments dans les points qui suivent.

¹ Il correspond à l'application du concept de marketing mix au niveau d'un point de vente en regroupant les décisions en matière de localisation, d'offre commerciale, de personnel, de prix et de communication.

1.1. La culture, variable des stratégies de marketing international

Les études en marketing international exposent la diversité culturelle des marchés comme une difficulté majeure pour l'internationalisation. Certains auteurs proposent une approche systématique des liens entre culture et marketing international faisant apparaître des différences culturelles comme au Moyen-Orient (Usunier, 1998 ; Meirer, 2008). Il paraît alors important d'expliciter la culture comme variable dans une stratégie marketing international.

1.1.1 Les notions fondamentales et les caractéristiques

La difficulté d'établir une définition faisant l'unanimité témoigne de sa complexité. Le tableau ci-dessous se propose d'en exposer les principales (Tableau 1).

Tableau Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.**1. La culture en définition**

Tylor (1913)	La culture est un ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société.
Terpstra et David (1991)	La culture est un processus d'apprentissage partagé qui impose par l'intermédiaire d'un corpus de symboles un certain nombre d'orientations aux membres du groupe.
Hofstede (2001)	La culture est un système d'idées et de valeurs partagé par un même groupe.
D'Iribarne (2002)	La culture est un contexte d'interprétation qui concerne la manière dont les individus s'organisent pour vivre en communauté.
Akrouf (2005)	La culture est un ensemble de croyances, valeurs, normes, capacités, habitudes. Transmise, apprise et partagée, elle guide le comportement individuel d'une manière souvent inconsciente.

De la simple composition d'éléments « ensemble » à l'idée de mécanismes plus élaborés, « processus ou système », l'hétérogénéité des définitions atteste sa complexité. Toutefois, les différentes définitions s'accordent sur des notions communes : pluralité, communauté, symbole, acquisition, partage et transmission.

1.1.2. Le champ socioculturel d'un marché

A partir des différentes composantes de la culture et en intégrant des variables liées au contexte géographique, économique et à l'expérience ou l'histoire d'un pays, on peut déterminer son champ socioculturel. Croué (2006) en propose une définition fondée :

- la climatologie et le relief : les comportements et les caractères des individus sont influencés par l'environnement géographique et la rudesse des conditions de vie.
- le cadre juridique légal : il présente les règles, écrites ou orales, qui régissent la société, c'est un code qui définit ce qui est autorisé (le bien) ou interdit (le mal).
- les habitudes des consommateurs : qui sont très importantes sur les coutumes alimentaires et spécialement à l'égard des produits étrangers (Vinsonneau, 2003).
- le développement économique : c'est un indicateur très important de l'évolution culturelle
- l'influence des religions : les religions influencent considérablement les comportements des individus et leurs modes de consommation au sein d'une société.
- la composition ethnique et la sédimentation de la société sont des raisons qui changent les valeurs d'une société voire peuvent provoquer une rupture culturelle.

Au regard de ces caractéristiques, le champ socioculturel ne sera pas identique partout.

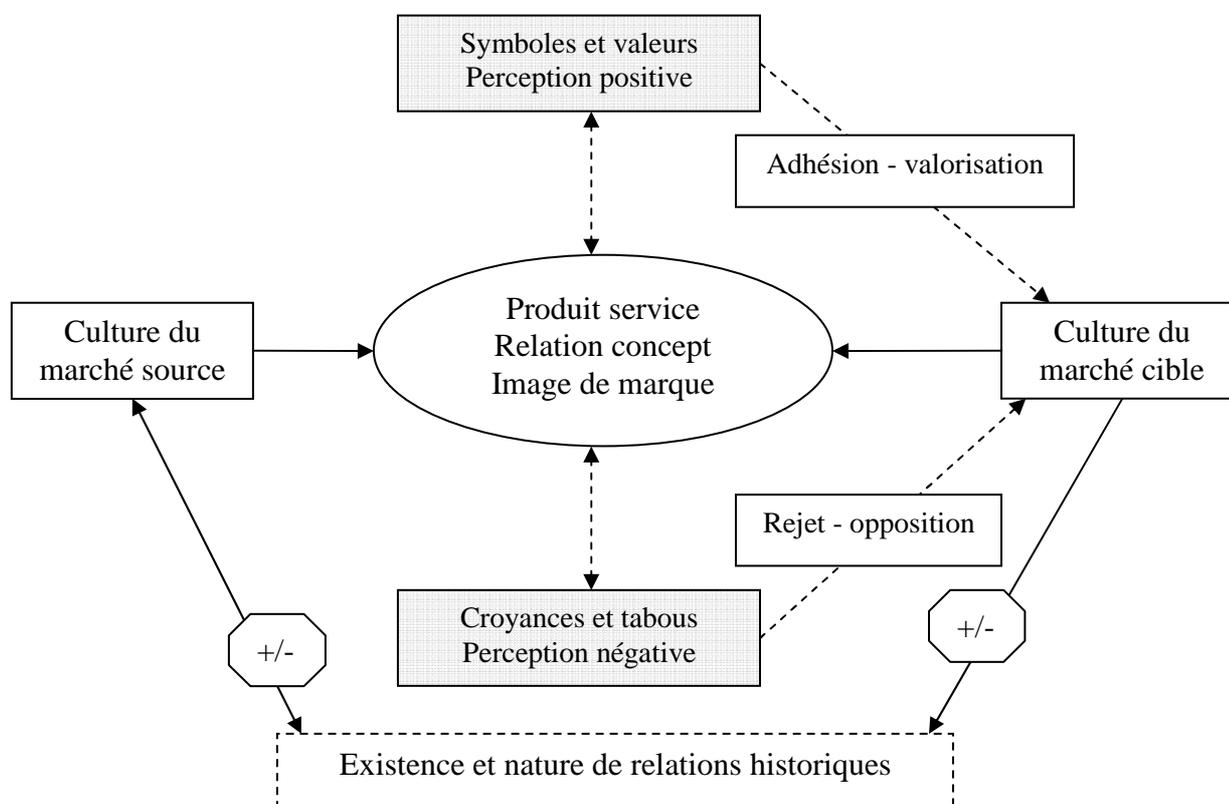
1.1.3. La différence culturelle entre marchés

La différence culturelle a été abordée par divers courants anthropologiques qui mettent l'accent sur l'influence du milieu culturel et des formes acquises de comportement sur l'individu. Hofstede (1994) propose cinq dimensions :

- la distance *hiérarchique* qui désigne l'inégalité dans les rapports de pouvoir hiérarchique ;
- le degré d'*individualisme* ou de *collectivisme* qui détermine les relations entre les individus;
- le degré de *masculinité* ou de *féminité* qui désigne la répartition des rôles;
- le contrôle de *l'incertitude* qui mesure le degré de tolérance d'une culture face à l'inquiétude des événements futurs ;
- l'*orientation* de la vie à long terme ou à court terme.

La différence culturelle entre les marchés fait de la culture une des variables problématiques du marketing international des plus évoquées. La figure 1 présente le mécanisme des différences culturelles.

Figure 1. Mécanisme des différences culturelles entre les marchés



Source : Croué (2006, p90)

Le poids des traditions peut peser sur l'ouverture d'un marché, c'est pourquoi il est primordial de considérer cette variable dans la mise en œuvre d'un marketing international. Ainsi, les préférences culturelles, les valeurs et les symboles apparaissent dans ce modèle comme des facteurs à adhérer et à valoriser dans une stratégie. La perception positive ou négative du consommateur à l'égard du produit dépend des codes culturels que ce dernier véhicule. Il semblerait, en outre, que les perspectives d'évolution des cultures soient sujettes à la mondialisation. Certains auteurs tels que Warnier (2004), Prime (2001) ou D'Iribarne et al. (2002) ont mis en avant l'importante incidence de la mondialisation sur l'évolution des cultures. Il reste néanmoins difficile d'uniformiser les comportements de consommation entre des pays de culture différente. Pourtant, les recherches accordent peu d'intérêt à l'étude de

l'approche adaptative ou locale du marketing au bénéfice de la standardisation de la stratégie marketing global (Soares et al., 2007). Aussi, l'entreprise doit-elle adapter son retailing mix?

1.2. Qu'entend-t-on par retailing mix ?

Il s'agira ici de définir ce que nous entendons par retailing mix, c'est-à-dire les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

1.2.1. La politique de produit

La décision de standardiser ou d'adapter le produit dépend de ses attributions et de facteurs liés à l'environnement local. Les alternatives de choix peuvent être classées selon quatre niveaux (Croué 2006) :

- le *niveau zéro (obligatoire)* : à cette étape l'entreprise n'est pas en mesure d'accepter ou de refuser l'adaptation car elle concerne le respect des normes du pays ou de la zone commerciale. Ce n'est donc pas une adaptation stratégique mais plutôt des conditions sine qua non pour pouvoir travailler dans le marché cible ;
- le *premier niveau* : les adaptations ne concernent ni le produit ni la ligne de production. Il s'agit d'adaptations purement marketing sur le nom, l'emballage, les couleurs et les actions publi-promotionnelles (Divard et Urien, 2001) ;
- le *deuxième niveau* : il s'agit de légères adaptations physiques qui modifient le visuel du produit sans impact important sur le produit même et donc sur la chaîne de production ;
- le *troisième niveau* : l'entreprise réalise des modifications importantes sur le produit ou décide même de la production d'un produit spécifique pour le marché.

Il est à noter que moins l'entreprise appliquera des changements sur le produit, plus l'avantage sera important. Or, l'adaptation d'un produit demeure une stratégie nécessaire car elle conditionne l'accès au marché en répondant aux obligations réglementaires du pays et elle répond aux codes culturels du marché cible. Bien que la standardisation s'applique dans l'objectif d'instaurer une notoriété internationale, une stratégie d'adaptation de la marque aux spécificités locales permet de passer outre les barrières linguistiques (Onkvisit et Shaw 1997).

1.1.2. Le prix

Une politique internationale du prix peut avoir deux axes d'orientation : technique et marketing. L'approche technique est fondée sur le calcul des coûts en déterminant le coût de revient industriel, en plus des surcoûts liés à l'exportation des produits (Simon et al., 2005). L'approche marketing, qui nous intéresse ici, est fondée sur l'analyse du marché et sur le positionnement stratégique face aux concurrents (Bon et Jallat, 1995 ; Cavusgil, 1996).

Le marché cible comporte diverses particularités pouvant influencer la politique de prix :

- les *règlements*, commerciaux, fiscaux, administratifs, spécifiques à chaque marché peuvent avoir un impact sur la fixation du prix ;
- la *taille*, réelle et potentielle du marché aidant à la réalisation d'économies d'échelle permet de baisser les prix ou d'augmenter les bénéfices ;
- le niveau du *pouvoir d'achat* dans le marché est un facteur important.

Par ailleurs, les comportements des consommateurs face aux prix sont multiples. D'abord, leurs attitudes à l'égard de l'argent et de son utilisation jouent un rôle sur leurs comportements face aux prix (Urbain, 2000). Dans certains pays, la qualité ou les produits hauts de gamme sont des critères de choix déterminants pour les consommateurs (Dawar et Parker, 1994) notamment au Moyen-Orient. Selon Croué, il existe deux voies pour déterminer les prix de vente sur un marché étranger : une estimation de vente par pays ou par produit et/ou une analyse des concurrents, des distributeurs et des consommateurs dans le marché cible. Dans un contexte d'extension à l'international, une entreprise peut décider de modifier le prix selon chaque marché ou d'appliquer le même prix partout où elle se trouve. Or,

« *L'uniformisation du niveau des prix sur les marchés est techniquement possible mais inconcevable en économie de marché* » (Croué, 2006). En effet, une standardisation internationale d'une politique de prix n'est pas réaliste. Pour Mourier et Burgaud (1989) les taxes et les différences de taux de marge en particulier dans les circuits de distribution s'opposent à la standardisation du prix de façon absolue. Aussi, de trop larges différences d'un marché à un autre peuvent limiter la crédibilité commerciale dans un marché. Le développement des nouvelles technologies de communication facilite l'accès aux consommateurs à l'étude des prix (de le comparer au niveau national voire mondial). En prenant en considération tous ces facteurs, les enseignes peuvent connaître la fourchette de prix à appliquer; seuils maximal et minimal pour lesquels les consommateurs refusent le produit, le prix n'inspire pas confiance ou le produit est trop cher (Dayan et al., 2004).

1.1.4. La distribution

L'extension internationale doit répondre à des systèmes de distribution différents de ceux du marché source (Barth et al., 1996).

Le choix d'un ou de plusieurs circuits de distribution internationale dépend de :

- la *stratégie de distribution* appliquée ou souhaitée par l'enseigne. Les circuits de distribution devront être appropriés au type de stratégie (intensive, sélective ou exclusive) ;
- les *caractéristiques du produit* tels que la taille ou le poids ;
- les *ressources financières* car les différents circuits n'impliquent pas un même coût ;
- le degré de *contrôle appliqué* ou souhaité sur la distribution des produits.

La spécificité du marché va également influencer le choix des circuits de distribution :

- les *caractéristiques des clients*, leurs habitudes d'achat, l'importance d'un contact personnalisé, le niveau d'achat sur Internet dans le marché... ;
- le *développement du système* de distribution et la puissance des intermédiaires ;
- l'*univers concurrentiel*, sa force et son contrôle des circuits de distribution ;

1.1.4. La communication

La communication est la variable du retailing mix la plus difficile à internationaliser (Hénault et al., 1996 ; Brunel et Charron, 2002). La mise en œuvre d'une standardisation globale, d'une adaptation locale ou d'une standardisation adaptée de la communication dépend de facteurs liés à l'entreprise et à l'environnement local (Mayrhofer, 2004) :

- de la *politique* de marketing international de l'enseigne (Farrall et Whitelock, 2001). En effet, si elle vise une stratégie de standardisation, ses campagnes de communication vont être alors standardisées, de même pour une politique d'adaptation ou qui combine les deux ;
- de la *cible* visée, plus la cible est large plus la communication est standardisée ;
- des *objectifs* de communication, selon la nature de l'objectif de communication la campagne sera dirigée différemment ; plus les objectifs de campagne sont de type conatif, plus l'enseigne adapte sa communication ;
- des *ressources financières* disponibles qui déterminent le choix des médias ou hors médias accessibles à utiliser (Boutin et Gaston-Breton, 2006).

La spécificité de chaque marché a un impact sur la communication internationale : les différences linguistiques, réglementaires et socioculturelles peuvent limiter l'entreprise dans l'utilisation de certains médias ou dans la diffusion de messages ou images. La culture joue un rôle très important dans la perception de la communication. Par exemple, le sens de l'humour est différent d'un pays à l'autre. Pour ces raisons, la culture peut être une barrière à la réalisation d'une campagne standardisée dans bien des pays (Décaudin, 1997).

L'analyse du retailing mix d'un point de vente à l'international a démontré les avantages de l'application d'une stratégie marketing globale. Elle a aussi souligné l'importance de l'adaptation locale de chaque variable pour un positionnement sur le long terme.

2. Le retailing Mix au Moyen orient : résultats et discussion

Nous proposons de présenter la méthodologie et les résultats de notre étude qualitative.

2.1. Le positionnement méthodologique

Cette étude a été réalisée de Novembre 2007 à Janvier 2008 dans trois pays du Moyen-Orient. Nous proposons de synthétiser le positionnement méthodologique ci-dessous (encadré 1).

Encadré 1. Le positionnement méthodologique

Nous avons choisi de mener une étude qualitative afin de comprendre le retailing mix appliqué par les hypermarchés à l'international : ce qui nous a amené à une description, plus qu'à une quantification. Trois modes de collectes ont été mobilisés : la documentation, l'observation directe et les entretiens semi-directifs (Tableau 2).

Tableau 2. La population interrogée

Codes	Personnes interrogées	Durée de l'entretien
La population interrogée en Arabie Saoudite		
D1.1	Directeur d'un hypermarché	1h15
D1.2	Directeur d'un hypermarché	1h20
D1.3	Directeur d'un hypermarché	1h25
D1.4	Directeur d'un hypermarché	1h40
D1.5	Directeur d'un hypermarché	1h50
D1.6	Directeur marketing d'un hypermarché	2h
D1.7	Directeur marketing d'un hypermarché	2h05
D1.8	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15
D1.9	Directeur marketing d'un hypermarché	2h10
D1.10	Directeur marketing d'un hypermarché	1h55
D1.11	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15
D1.12	Directeur marketing d'un hypermarché	2h
La population interrogée aux Emirats Arabes Unis		
D2.1	Directeur d'un hypermarché	1h30
D2.2	Directeur d'un hypermarché	1h25
D2.3	Directeur d'un hypermarché	1h50
D2.4	Directeur marketing d'un hypermarché	2h
D2.5	Directeur marketing d'un hypermarché	2h10
D2.6	Directeur marketing d'un hypermarché	1h50
D2.7	Directeur marketing d'un hypermarché	2h05
D2.8	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15
La population interrogée en Egypte		
D3.1	Directeur d'un hypermarché	2h20
D3.2	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15

Nous avons réalisé au total vingt-deux entretiens qui couvrent vingt-deux hypermarchés sur les vingt-neuf existants. L'analyse des données de notre recherche s'appuie sur la méthode de résumé car c'est « la seule analyse possible lorsque les entretiens ou les échanges sont partiellement enregistrés ou transcrits (comme cela est le cas lors d'une prise de notes) » (Jolibert et Jourdan, 2006). En outre, les entretiens ont été réalisés en trois langues différentes à savoir le français, l'anglais et l'arabe, ce qui rend difficile l'application des méthodes thématiques.

2.2. Les résultats

Les résultats seront présentés par axes du retailing mix.

L'assortiment

L'assortiment des hypermarchés au Moyen-Orient est très large (plus de 50 000 références en Egypte et plus de 100 000 références aux Emirats Arabes Unis et en Arabie Saoudite). Une grande partie des produits proposés par les hypermarchés français au Moyen-Orient sont d'origine régionale (85% en Egypte, 60% en Arabie Saoudite et 50% aux Emirats Arabes Unis). Ces produits correspondent aux produits manufacturés (ou assemblés) soit dans le pays où ils sont consommés soit dans d'autres pays de la région qui bénéficient de la Zone Arabe de Libre Échange (ZALE ou GAFTA « Greater Arab Free Trade Area »). Les produits importés, quant à eux, proviennent de l'extérieur des frontières de cette zone. Les produits vendus peuvent varier d'une ville à l'autre, voire d'un magasin à un autre de la même enseigne. Par exemple, à Abu Dhabi Carrefour Marina Mall propose majoritairement un assortiment de produits importés alors qu'au Carrefour Airport Road propose les produits locaux sont dominants. *« La répartition des produits dans l'assortiment de nos hypermarchés n'est pas fixe, cela dépend de plusieurs variables, surtout l'emplacement de l'hypermarché. Plus l'hypermarché est dans un quartier chic, plus il y a des produits importés dans l'hyper » (D2.2).* Nous trouvons alors dans l'assortiment des hypermarchés des produits régionaux, des produits importés et des marques de distributeurs.

Les responsables des hypermarchés ont présenté plusieurs raisons pour expliquer leur assortiment plutôt régional. D'une part, les enseignes françaises ne peuvent s'installer de manière indépendante dans les pays du Moyen-Orient. Elles doivent s'implanter par le biais de partenariat en tant que franchises. Le groupe Carrefour a fait un choix stratégique de s'associer seulement au groupe Majid Al Futtaim pour l'ensemble des pays du Moyen-Orient, le groupe Casino de son côté est associé avec trois groupes différents au Moyen-Orient à savoir Al Hokair, Fucom et ADMIC et, enfin le groupe Auchan, de son côté, vient de s'associer avec le groupe Nakheel Retail pour l'ensemble de la région.

D'autre part, le coût d'acheminement des produits occidentaux varie en fonction du coût de transport, des taxes d'importation. Ce coût supplémentaire limite l'intérêt de l'importation.

« Tous les produits importés subissent un coût supplémentaire important lié à plusieurs facteurs notamment le transport, la douane, en plus du taux de change élevé de l'euro » (D3.1).

En plus, une grande majorité des marques mondiales fabriquent ou assemblent ses produits dans la région pour profiter de réduction de coût et du marché de libre échange.

« Nous n'avons pas besoin d'importer certains produits surtout les grandes marques comme (Nestlé, Signal, Coca Cola et d'autres), car elles sont produites dans la région » (D1.4).

Le groupe Carrefour a inséré en Egypte, dans ses rayons des produits non alimentaires issus de la production locale mais destinée à la base uniquement à l'exportation. Cela a eu pour conséquence de surprendre fortement le consommateur qui n'était pas habitué à trouver des produits locaux de très bonne qualité à des prix attractifs et d'offrir de nouveaux débouchés aux producteurs locaux. L'absence de centrales d'achat dans la région oblige les distributeurs à importer leurs produits plus fréquemment. Ils privilégient ainsi les produits locaux pour leur facilité d'acheminement. Face à ces producteurs locaux qui n'ont pas forcément les mêmes exigences dans les procédures de fonctionnement, les enseignes françaises ont dû définir des cahiers des charges stricts : comme par exemple la fixation du taux de graisse pour la viande ou la propreté et l'emballage des fruits et des légumes. Ces normes limitent l'accès des petits producteurs aux hypermarchés car il leur est difficile de répondre à un tel cahier des charges. Nous en résumons les avantages et les inconvénients ci-dessous (tableau 3).

Tableau 3 Les avantages et les inconvénients des produits régionaux

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de certains clients. - Valorisation de l'image de proximité - Proposition d'un prix avantageux. - réponse à une contrainte administrative et douanière limitée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une centrale d'achat. - Prix bas dans le marché traditionnel. - Quantité de production limitée. - Retard de livraison. - Conditions de garantie.

Les groupes français ont également intégré des produits importés : les enseignes ont cherché à faire entrer de nouvelles références au sein de leurs hypermarchés. Dans cette optique, Carrefour a par exemple lancé une opération "Food from around the world" qui vise à proposer à ses clients de découvrir au cours de l'année des produits des autres régions du monde. Les enseignes françaises au Moyen-Orient proposent également des produits « exotiques » : comme la semaine de l'Asie à l'occasion du nouvel an chinois

« En célébrant le nouvel an chinois nous visons plusieurs intérêts : attirer la grande communauté asiatique, créer une animation, satisfaire les catégories des nos clients qui aiment cette cuisine, développer le mode de consommation local, etc. » (D2.5).

La découverte des plats étrangers et de la cuisine du monde a connu un grand succès.

Cette importation doit prendre en considération l'importance de l'adaptation liée aux croyances religieuses des consommateurs locaux. En effet, les grands distributeurs français ont supprimé tous les produits contenant du porc ou de l'alcool, en outre, la viande est toujours Hallal. Le risque était ici important, il aurait fallu d'une part, arriver à avoir les licences nécessaires à la vente de ces produits prohibés légalement (quand cela est possible) et d'autre part, ne pas craindre de voir les différents points de ventes boycottés.

« Nous faisons très attention au contenu de tous nos produits importés, nous devons éliminer tous les produits qui contiennent du porc, de l'alcool et de la viande non Halal » (D1.1).

Les grandes marques mondiales restent présentes dans les rayons sans aucun changement de nom, hormis l'écriture qui doit être en arabe afin de répondre à l'obligation législative de mentionner les informations importantes en Arabe. Nous résumons dans le tableau 4 les avantages et les inconvénients des produits importés dans l'assortiment des hypermarchés.

Tableau 4 Les avantages et les inconvénients des produits importés

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de certaines catégories de clients. - Assortiment varié. - Valorisation de l'image de qualité. - Centrales d'achat en Europe en l'absence actuelle d'une centrale d'achat régionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût élevé d'importation. - Contraintes administratives et douanières. - Contrainte logistique. - Problème d'adaptation au marché

Carrefour, Auchan et Géant Casino accordent beaucoup d'importance à leurs marques de distributeurs (MDD), ils s'en servent comme un outil marketing. Leur développement impose un renforcement des structures des distributeurs en marketing, en logistique et en contrôle de qualité. Ces MDD aident les distributeurs à augmenter leur bénéfice, à négocier plus agressivement avec les fournisseurs des marques. Dans la région du Moyen-Orient, la grande majorité des produits (plus de 80%) provient de l'importation en raison du nombre limité de sites de production disponibles au Moyen-Orient. De plus, l'absence d'une centrale d'achat régionale pour les deux enseignes (Carrefour et Géant Casino) limite le profit d'économies d'échelle. Les MDD importées sont alors exactement les mêmes qu'en France, toutefois la barrière de la langue a obligé les distributeurs et leurs fabricants à revoir leur packaging. En effet, il a fallu mettre en place un double étiquetage pour ainsi faire apparaître l'arabe qui est la langue officielle et l'anglais qui est la seconde langue. Certaines marques propres ont

changé de nom comme D Version : marque de textile remplaçant TEX ou encore C4 Line / T-line : Marque remplaçant First Line pour les produits d'électroménager et de medias.

Cette importation a imposé un coût supplémentaire aux produits MDD. Nous observons que leur prix au Moyen-Orient est supérieur au prix des produits des grandes marques régionales et des marques mondiales fabriquées dans la région. Les MDD sont donc positionnées haut de gamme. A contrario, en France ces marques sont plutôt considérées comme étant moyen de gamme. De ce fait, les enseignes ont dû changer leur stratégie de marque.

« Nous savons que les produits importés d'Europe ont une meilleure image dans le marché et c'est pourquoi nous utilisons des slogans d'appel comme 'La qualité française au bon prix, Nous avons sélectionné les bons produits français pour vous' » (D1.4).

De ce fait les MDD sont considérées comme des concurrentes aux produits importés des grandes marques mondiales, à un prix plus avantageux. Les clients achètent les MDD même pour les offrir en cadeaux, ce qui n'est pas habituel en France.

« Dans ce marché, contrairement à la France, les MDD peuvent être offertes comme cadeaux pour la famille ou les amis. C'est un produit français » (D2.7).

Cependant, les enseignes cherchent aussi à valoriser leurs images dans le marché et à éviter des futurs affrontements avec les entreprises locales qui sont majoritairement des PME d'où l'intérêt des enseignes d'avoir des accords de coopération avec ces producteurs (Messeghem, 2005). La proposition des marques locales dans les hypermarchés et la valorisation de la production régionale des MDD ont nécessité des exigences sur la qualité et la quantité de la production. Dans l'objectif de faire respecter leurs exigences, les enseignes françaises ont établi des cahiers des charges à suivre par les producteurs.

« En travaillant avec les producteurs locaux nous avons contribué à l'amélioration de la qualité et de la quantité de leur production et nous avons provoqué la création de nouvelles entreprises pour répondre à la demande » (D3.1).

Nous en résumons les avantages et les inconvénients des MDD (Tableau 5).

Tableau 5 Les avantages et les inconvénients des MDD

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des produits - Maîtrise des coûts - Rôle dans la négociation avec les fournisseurs. - Donne une bonne image de l'enseigne. - Fidélise les clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût élevé pour les MDD importées. - Image plutôt haute de gamme. - Risque pris par l'enseigne notamment par la production locale. - Absence de centrale d'achat régionale.

Les hypermarchés au Moyen-Orient ont largement adopté les caractéristiques de leurs produits. Nous en présenterons quelques exemples. D'une part, les enseignes proposent des produits de grande taille dans les pays connus pour leur grande consommation comme l'Arabie Saoudite et d'autre part, dans un pays comme l'Egypte où les consommateurs ont la culture de l'achat à l'unité Carrefour a développé des produits de petit format en ce qui concerne les laitages tels que le fromage avec des parts individuelles ou encore les yaourts. Les enseignes offrent un assortiment large avec un choix de marque. Par ailleurs, l'ouverture de la gamme de prix² des produits joue un rôle sur la perception du point de vente dans le marché. La gamme de prix appliquée par le point de vente instaure son image auprès des clients. Enfin les caractéristiques psychologiques, économiques et sociales des clients influencent aussi leur perception de la qualité de l'assortiment.

² L'écart entre le prix minimum et le prix maximum pour un même produit

Le prix

Au Moyen-Orient tout comme en France, les enseignes adoptent un positionnement de prix en fonction de l'image qu'elles veulent donner au consommateur. Comme nous l'avons montré précédemment, les enseignes insistent sur la qualité des produits proposés associée à des prix attractifs. Le slogan de Carrefour dans la région peut illustrer ces propos (« *Lowest prices and so much more* ») et Géant Casino de son côté utilise le facteur prix lors de ses opérations commerciales avec son slogan « *Crazy prices* ». Toutefois, le manque de standardisation des caractéristiques des produits et l'absence d'informations sur les prix à l'unité de mesure, rendent la comparaison des prix très difficile. Lors des campagnes promotionnelles, il y a peu de marge sur les prix pratiqués de façon à augmenter la fréquence. « *Comme tous les points de vente, par l'application des prix bas sur certains produits de consommation pendant la période de promotion, nous cherchons à faire venir les clients dans le magasin afin qu'ils achètent d'autres produits durant leur visite* » (D1.9)

Le panier moyen est relativement faible au Moyen-Orient (24 euros en Egypte, 34 euros aux Emirats Arabes Unis et 42 euros en Arabie Saoudite) pour des raisons liées aux (« *absence de TVA* », « *faible prix des produits régionaux* », « *habitudes d'achat en petite quantité* », « *envie de fréquenter souvent les Malls* »).

L'habitude de consommation était jusqu'à présent celle des souks et de la négociation des prix directement avec le vendeur. L'arrivée de la grande distribution a bouleversé ces habitudes notamment en proposant des prix fixes. Ainsi, les groupes français ont dû pratiquer une politique de prix bas sur les produits de consommation courante pour pouvoir rivaliser avec les souks. Ils ont en effet essayé de garder l'esprit de la baisse des prix dans le souk en faisant des opérations commerciales basées sur la réduction du prix des produits durant la soirée de 20% à 30% et puis 40% etc. Cependant, les hypermarchés n'ont pas beaucoup de marge avec les produits nationaux et régionaux notamment en appliquant les prix des souks. Nous pouvons regrouper les raisons présentées par les directeurs en cinq points :

- l'absence d'une centrale d'achat, qui limite le pouvoir de négociation³ ;
- les coûts des hypermarchés sont largement supérieurs en raison des multiples services ;
- l'exigence de qualité et la garantie pour tous les produits vendus par les hypermarchés ;
- les magasins des souks se ravitaillent chez de grands grossistes.
- les entreprises de production sont plutôt de taille moyenne, elles n'ont pas une importante capacité de production et de stockage. Ce qui limite la quantité des produits livrés.

Face à ces écarts de coûts, les enseignes françaises ont profité de la perception d'une image de luxe et de la réputation de la France dans la région et de la culture locale du loisir de magasinage. Les prix des produits régionaux sont donc plus chers que dans le souk. Ainsi, les hypermarchés se sont classés dans une catégorie plutôt moyenne voire haut de gamme. Les prix sont fixés au niveau national avec des offres identiques pour l'ensemble des magasins.

« *Nous essayons d'appliquer les mêmes prix dans tous les hypermarchés du pays et surtout pour les promotions, pour donner (...) une image forte de notre enseigne* » (D1.10).

Le prix des grandes marques internationales est relativement proche de ceux pratiqués en France. Les directeurs ont expliqué ce rapprochement par les raisons suivantes :

- Economie liée à la présence très limitée de la Taxe sur la Valeur Ajouté (TVA), dans la région de Moyen-Orient⁴ ;
- Charges plus faibles dans la région (énergie, main d'ouvres, taux d'imposition avantageux) ;
- Coût supplémentaire lié aux frais d'importation (douane, transport, stockage, etc.) ;
- Niveau de vie élevé en Arabie Saoudite et aux Emirats Arabes Unis.

« *Les charges liées à l'importation d'un produit présentent moins de 20% de son prix. C'est donc l'équivalent du coût de TVA à ajouter en France* » (D1.4).

³ Carrefour prépare la mise en place d'une centrale d'achat dans cette région.

⁴ La TVA est appliquée en Jordanie, au Liban et en Syrie.

Comme pour les produits régionaux, les hypermarchés appliquent sur les produits importés aussi une politique de prix fixe dans l'ensemble des magasins du même pays. Ce qui joue un rôle important dans l'instauration d'une relation d'assurance et de confiance avec les clients.

Comme nous l'avons vu précédemment, les produits des enseignes françaises ont une forte connotation à valeur ajoutée, voire une image positive. Les groupes français offrent en effet aux consommateurs locaux des produits occidentaux moins chers que les grandes marques internationales avec toutes les garanties de qualité.

Les enseignes françaises positionnent ces produits MDD importés de France comme l'entrée de la haute gamme des grandes marques internationales importées en raison de leurs prix supérieurs à ceux des marques régionales fabriquées au Moyen-Orient.

« Nous positionnons les MDD ici en deuxième position juste derrière les marques mondiales importées et avant les produits régionaux, grande marque ou marque régionale » (D1.7).

« La grande notoriété des produits occidentaux au Moyen-Orient nous permet de positionner nos produits MDD parmi les produits les plus chers » (D1.2).

Par ailleurs les enseignes françaises cherchent à proposer des MDD avec la même image qu'en France, en faisant des accords avec des producteurs régionaux, comme nous l'avons déjà vu, dans l'objectif de proposer des produits premier prix et des produits d'excellent rapport qualité / prix de fabrication régionale.

« Les accords avec les producteurs régionaux nous aident à présenter des produits de premier prix et des MDD qui apportent un excellent rapport qualité / prix » (D3.1).

En résumé, il y a trois catégories de MDD pour les enseignes françaises au Moyen-Orient à savoir les MDD importées qui sont plutôt haut de gamme et des MDD fabriquées dans la région où nous pouvons distinguer des produits MDD et des produits premier prix.

Le point de vente

Au Moyen Orient, le choix du lieu d'implantation n'est pas aussi réglementé qu'en France. Néanmoins, les enseignes françaises n'ont pas multiplié les formats de vente dans ces pays.

Elles ont privilégié leur développement au sein des centres commerciaux « Mall ». En effet, avec les rudes conditions climatiques, ces centres commerciaux (couverts et climatisés) sont un atout du développement social et culturel. Les « Malls » offrent une grande variété de magasins, parcs d'attractions, restaurants et des lieux de vie pour toute la famille. En France il est très difficile de comparer les « Malls » avec l'une des structures existantes. Les exemples qui s'en rapprochent le plus sont les centres commerciaux régionaux : « La Part Dieu » à Lyon avec 260 magasins dont Carrefour, « Le Grand Littoral » à Marseille avec plus de 200 boutiques dont Carrefour également. Or il s'agit plutôt de très grands centres commerciaux qu'un lieu de vie et de loisir.

Les enseignes françaises sont associées au Moyen-Orient avec des grands promoteurs immobiliers, qui construisent et gèrent ces « Malls ».

« L'association entre les deux groupes garantit à notre enseigne la présence d'un hypermarché dans chaque Mall construit par le promoteur » (D2.2)

Les « Malls » proposent une offre complète, en plus de l'hypermarché, nous y trouvons des magasins de produits et services, café, restaurants, un ensemble des services pour le confort des clients en plus des lieux de loisir, dans un cadre moderne, original et attractif.

« Le Mall est un complexe de sortie, de loisir et de commerce, la présence de l'hypermarché dans un tel lieu de vie est un grand avantage. Plus le « Mall » est moderne et attractif plus l'hypermarché aura des clients » (D1.4)

Les consommateurs fréquentent souvent les « Malls » comme une sortie en famille et pour le loisir, d'où l'avantage d'avoir l'hypermarché dans un « Mall ».

« Les clients fréquentent les Malls deux à trois fois par semaine. C'est une sortie entre amis ou en famille. Ici les Malls sont un lieu de promenade et de loisir, même faire ses courses est un loisir. D'où l'intérêt d'être dans un Mall » (D1.1)

« C'est une société de consommation, les gens aiment sortir, manger, acheter et consommer tout court. Le Mall répond à ces deux besoins en même temps » (D2.1).

Les « Malls » et les hypermarchés dans la région sont de taille disproportionnée notamment par rapport à la taille du marché. Comme nous avons déjà montré (annexe 9) trois centres commerciaux dans la région sont parmi les dix plus grands centres commerciaux dans le monde. Les enseignes présentes au Moyen-Orient offrent un aménagement ludique au sein du « Mall » en intégrant notamment des espaces de loisir. En effet de nombreux espaces de détente sont mis en place par les « Malls » de sorte à rendre la visite plus conviviale. Nous pouvons trouver dans les « Malls » par exemple des salles de jeux pour les enfants et pour les adultes, patinoires, cinémas, théâtre, aquarium géant, promenade en gondole dans des rivières artificielles, station de ski, etc. La taille des hypermarchés est souvent supérieure à 10 000 m² et elle peut atteindre les 16000 m². Leur aménagement présente certaines facilités et certaines difficultés. Les facilités sont liées à la grande surface et donc les possibilités d'aménagement mais la très grande surface peut fatiguer, agacer et faire perdre les clients.

« La très grande surface de l'hypermarché nous aide à réaliser l'aménagement souhaité et à faire des modifications promotionnelles sans aucun problème (...) » (D2.6).

L'aménagement du point de vente

Les grandes lignes d'aménagement divergent sur certains rayons.

- L'animalerie

Avoir un animal domestique ne fait pas partie de la culture et des habitudes de vie des consommateurs orientaux. La faible présence des animaux domestiques a limité le rayon animalerie dans les hypermarchés.

« Le nombre d'animaux domestiques dans le marché est très limité. Même si certaines familles ont des chats, par exemple, elles ne vont pas acheter des boîtes pour chats, elles vont plutôt partager avec le chat leur nourriture (...) » (D2.8).

- Le rayon bricolage

Le faible coût des ouvriers dans la région limitent le besoin de bricoler soi-même.

« En France, le rayon bricolage prend de plus en plus d'importance, surtout avec le coût de la main d'œuvre. Ici c'est tout le contraire, la main d'œuvre est disponible et elle n'est pas chère. Les gens ici font rarement du bricolage eux-mêmes (...) » (D1.10).

- La jardinerie

Le jardinage n'est pas non plus une activité aussi étendue dans la région du Moyen-Orient.

« La culture de jardinage est très faible ici notamment avec la rude situation climatique. Les jardins ici sont un signe de grande richesse car ça demande beaucoup d'effort (...) » (D1.8).

« Dans le rayon jardinerie nous vendons plus aux professionnels qu'aux particuliers » (D1.2)

- La bijouterie

Les orientaux apprécient les bijoux. C'est un signe de richesse, de beauté et un moyen de placer l'argent. Les enseignes françaises ont développé ce rayon avec des articles adaptés.

« Les clients ici adorent acheter l'or et en grande taille. C'est pourquoi nous avons développé ce rayon avec des bijoux orientaux de grande taille » (D2.3)

- La lingerie

Le rayon lingerie est un rayon sensible à mettre en place dans un hypermarché au Moyen-Orient. Les femmes sont à la fois très demandeuses de ces articles et timides pour les acheter en public dans un hypermarché : les rayons sont donc quasi fermés.

« Pour le rayon lingerie nous avons eu des difficultés car ceux sont des produits très demandés dans ce marché et c'est presque impossible de les vendre dans un lieu ouvert

comme un hypermarché. La solution était de faire un peu comme le rayon parapharmacie dans certains hypermarchés en France avec un rayon à moitié fermé » (D1.8)

- La boucherie

La population orientale est un gros consommateur de viande. Les hypermarchés ont développé le stand avec la présence des bouchers qui coupent, hachent et emballent les morceaux choisis de viande par les clients comme une véritable boucherie.

« Le stand du boucherie est très important et sensible pour trois raisons, tout d'abord c'est un marché très important car les orientaux sont de gros consommateurs de viande, puis l'importance de convaincre les clients que cette enseigne française ne vend que de la viande Halal (...) » (D1.8).

- L'épicerie

Les épices font partie de la culture de l'orient. Les hypermarchés ont répondu à ce besoin en aménagent dans leurs magasins de grandes épiceries.

« Les épices font partie des produits de consommation quotidienne pour les consommateurs orientaux. (...). Les consommateurs adorent aller au souk où ils sentent le parfum des épices, c'est pourquoi nous mettons l'épicerie en avant dans notre hypermarché » (D3.2).

- La parfumerie et les cosmétiques

La société orientale est une grande consommatrice de ces produits. Les hypermarchés profitent de cette demande et de l'importante notoriété des parfums et des produits cosmétiques français dans la région. Les enseignes ont développé ce rayon au sein de leurs hypermarchés, avec une large variété de produits.

« Les marques françaises, dans le monde de la beauté, sont très célèbres (...). Nous avons aménagé notre rayon de façon qu'on puisse répondre à une telle demande » (D1.5)

- Le bazar

Dans les hypermarchés étudiés, il existe un rayon bazar souvent à l'entrée de l'hypermarché. Les hypermarchés emploient des animateurs afin de rappeler l'ambiance du Souk.

« Les consommateurs restent attachés au souk traditionnel. Avec notre rayon bazar et ses animations nous gardons l'esprit du souk dans notre magasin (...) » (D3.2).

- Le traiteur

Le stand traiteur connaît un succès auprès des clients, qui tient surtout à la variété des plats.

« Dans notre hypermarché nous proposons un véritable mélange ethnique. On y trouve des plats typiques, mais également des plats venant des quatre coins du monde comme par exemple des plats asiatiques, italiens, indiens et français (...) » (D2.7).

- La boulangerie / pâtisserie

Nous trouvons la boulangerie française et les pâtisseries orientales.

« Dans le rayon boulangerie et pâtisserie nous remarquerons une mixité culinaire voire culturelle, les clients demandent des baguettes et des croissants, en utilisant le nom en français, et ils demandent aussi des pains traditionnels et des baklawas » (D1.4).

- Des toilettes

Certains hypermarchés dans la région, en raison de leur très grande surface et dans l'objectif de faciliter les courses des clients, ont installé des toilettes dans les hypermarchés pour éviter la sortie des clients, notamment les familles avec des enfants, pendant leurs courses.

« Nous avons installé des toilettes en raison de la grande taille du magasin qui oblige les clients à rester plus d'une heure dans l'hypermarché (...) » (D2.3).

- Un café

Afin d'offrir un lieu de loisir certains hypermarchés ont intégré un café au sein du magasin.

« La présence d'un café dans l'hypermarché apporte plusieurs avantages (...) les hommes préfèrent rester au café (...) le temps que leurs femmes fassent leur choix (...) » (D2.4).

Nous pouvons résumer l'aménagement des hypermarchés ci-dessous (Tableau 6)

Tableau 6 Aménagement spécifique aux hypermarchés du Moyen-Orient

Rayon	Par rapport à la France	Spécificité
Animalerie	Moins développé	Variété limitée
Bricolage	Moins développé	Plutôt pour les professionnels
Jardinerie	Moins développé	Plutôt pour les professionnels
Bijouterie	Plus développé	Bijoux de grande taille style local
Lingerie	Plus développé	Un rayon quasi fermé
Boucherie	Plus développé	Présence d'un boucher
Epicerie	Plus développé	Présentation traditionnelle
Parfumerie	Plus développé	Présence des marques françaises
Bazar	Plus développé	Présentation traditionnelle
Traiteur	Aussi développé	Variété internationale
Boulangerie	Plus développé	Variété française et orientale
Toilettes	Plus développé	Présence dans l'hypermarché
Café	Plus développé	Présence dans l'hypermarché

La communication

Le nom et le logo des enseignes Carrefour au Moyen-Orient sont identiques à ceux de la France concernant les formes, couleurs et polices. Ils sont transposables dans tous les pays, ce qui permet une reconnaissance mondiale de l'enseigne. Toutefois, bien que le nom de Géant soit identique en France et au Moyen-Orient, nous pouvons remarquer que le logo correspond à l'ancien logo de Géant en France. Le slogan de Carrefour est également différent au Moyen-Orient et en France. Une adaptation a été réalisée afin de véhiculer deux vocations différentes: en France l'enseigne se positionne au sur la qualité « la qualité pour tous », alors qu'au Moyen-Orient la communication est accentuée sur la variable prix « Des prix bas et beaucoup plus encore ». A la différence de Carrefour, le slogan de Géant « C'est Géant et c'est pour vous » est le même en France et au Moyen-Orient, il véhicule donc la même vocation de l'enseigne. Nous pouvons résumer notre analyse dans le tableau ci-dessous (tableau 7).

Tableau 7 Comparaisons des signes de Carrefour et de Géant

	Carrefour		Géant	
	France	Moyen-Orient	France	Moyen-Orient
Nom	Identique		Identique	
Logo	Identique		Rajeunissement du logo	Utilisation de l'ancien logo
Nom	Français	Arabe et Anglais	Français	Arabe et Anglais
Slogan	« la qualité pour tous ⁵ »	« Des prix bas et beaucoup plus encore »	Identique « C'est Géant et c'est pour vous »	

La communication médias

La communication médias des hypermarchés vise à toucher une population très large. Au Moyen-Orient les enseignes françaises utilisent, comme en France, essentiellement les prospectus et les affichages. Certains médias tels que le cinéma, la télévision et la radio sont peu, voire pas du tout utilisés. Concernant le cinéma, ce média est très peu développé dans la région voire interdit dans certains pays comme l'Arabie Saoudite. Au Moyen-Orient il y a très peu de salles de cinéma modernes.

⁵ Carrefour a récemment modifié son slogan à « Carrefour, le positif est de retour » en faisant liaison à son ancien slogan « Avec Carrefour je positive ! ».

« Nous nous sommes pas intéressés par ce média. Les salles de cinéma ne sont pas vraiment fréquentées, les gens regardent plutôt les films chez eux. (...) » (D2.5).

La radio, quant à elle, est un média très peu écouté au Moyen-Orient et donc rarement utilisé par les enseignes françaises.

« La population n'est pas trop attachée à la radio. Ce sont souvent les chauffeurs qui mettent la radio. Investir dans ce média ne fait pas partie de nos priorités » (D1.11).

« La publicité à la radio n'est pas très efficace, nous l'avons déjà essayée pendant deux opérations commerciales sans retour positif (...) » (D3.1).

Pour la télévision, il faut savoir que la population orientale regarde très peu les chaînes nationales. Il n'est donc pas rentable de communiquer via la télévision nationale. Or, avec le développement des enseignes françaises, certains directeurs trouvent que ces chaînes, qui couvrent l'ensemble des pays arabes, pourraient devenir un média attractif.

« Avec l'ouverture de plus en plus d'hypermarchés dans les pays arabes, investir dans des chaînes satellites accessibles dans l'ensemble de ces pays deviendra intéressant » (D2.3).

Les distributeurs français n'utilisent pas les spots publicitaires réalisés pour la France. Pour les directeurs interrogés un spot télévisé doit être adapté à ce marché.

« Nous pourrions faire un spot publicitaire pour l'ensemble des pays du Moyen-Orient. Ils ont la même langue, culture, traditions etc. mais c'est difficile de prendre une publicité française et de la diffuser directement ici sans faire attention à certains points comme les habits des femmes, (...) ou la présence de gestes sexuels etc. » (D1.3).

L'affichage est utilisé afin de faire connaître les enseignes et d'augmenter leur notoriété.

« Nous utilisons beaucoup les affichages, nous faisons des affiches avec le nom, le logo et le slogan pour faire connaître notre enseigne, nous faisons aussi des affichages d'appel avec des promotions attractives (...) » (D1.6).

Les trois niveaux d'affichage sont appliqués dans l'ensemble de la région et ils sont alors identiques à ceux appliqués en France. Les affiches mêmes sont quasi standardisées avec la France, bien entendu certaines adaptations sont nécessaires notamment pour la langue.

« La stratégie de communication par affichage est ici la même que dans les autres pays de la région ou en France. Quelques adaptations s'imposent par rapport à la langue comme les noms des magasins et les produits en promos, c'est tout » (D2.4).

Concernant internet, le groupe Géant Casino en s'associant avec trois sociétés dans la région présente un site Internet par société et par pays. Les sites de Géant Casino avec le groupe FuCom sont en anglais tandis que leur site avec le groupe Fawaz Alhokair est en arabe et en anglais.

« Nous utilisons les sites Internet comme une source d'information sur le groupe, les hypermarchés et les offres. Nous envoyons aussi par mail des 'news lettres' aux abonnés. Nous avons la même présentation dans tous les pays. (...) » (D1.1).

Nous résumons les différents médias utilisés par les enseignes françaises ci-dessous.

Tableau 8 Les médias au Moyen-Orient

Médias	Utilisation	Moyen-Orient	France
Cinéma	Pas utilisé	/	/
Radio	Très peu ou pas utilisée	standardisation	Adaptation
Chaînes télévisées	Très peu utilisées	standardisation	Adaptation
Affichage	Très utilisé	standardisation	Standardisation / Adaptation
Internet	utilisé (sites, news lettre)	standardisation	Standardisation / Adaptation

La communication hors médias

Au Moyen-Orient les enseignes françaises utilisent dans leur communication, différents moyens. Les promotions des ventes sont largement utilisées par les enseignes françaises au Moyen-Orient. Elles sont pratiquées, comme en France, pour attirer les consommateurs et fidéliser la clientèle (Desmet, 2002). L'efficacité des promotions des ventes en France est jugée incertaine (Volle, 1999) au Moyen-Orient.

« Les consommateurs ici sont très attirés par les opérations promotionnelles. Ces opérations sont souvent très importantes avec des cadeaux très importants comme des multimédias, des gros électroménagers ou encore des voitures » (D3.2).

Plusieurs moyens de promotion sont utilisés comme les jeux concours, les tombolas, les soldes de nuit et les réductions de prix. Des jeux concours sont mis en place dans le point de vente avec la possibilité parfois de s'inscrire sur le site de l'enseigne. Ce moyen permet aux enseignes d'obtenir des informations sur leurs clients (nom, âge, nationalité, ...), pour mieux les connaître et créer des bases de données clients. Cette participation incitera les participants à revenir en magasin notamment pour la remise des cadeaux. Ces loteries sont très présentes au Moyen-Orient. Elles sont utilisées tout au long de l'année.

« Les consommateurs adorent les loteries, surtout parce qu'il n'y a pas de frais supplémentaires pour y participer. Les coupons sont soit sans conditions d'achats ou par tranche du montant de ticket de caisse (...) » (D2.6)

Il existe en plus des soldes classiques des promotions des soldes de nuit. Elles consistent en l'ouverture de l'hypermarché en nocturne avec une réduction croissante en fonction de l'heure d'achat, ces soldes sont souvent mis en place le jour de 'Alwakfaa' (la veille de l'Aïd).

« La veille de l'Aïd et surtout Aïd Alfeter (la fin de Ramadhan), tous les magasins sont ouverts toute la nuit car beaucoup de clients font leurs achats et leurs cadeaux le dernier jour (...) Un achat à minuit donne droit à une réduction de 30%, un achat à 2h une réduction de 40%, un achat à 4h 50% etc. » (D1.1).

Les enseignes de la grande distribution pratiquent aussi des opérations de réduction de prix qui peuvent s'exprimer en valeur ou en produit gratuit.

« Les clients aiment le mot « gratuit ». Les opérations 'un produit acheté, un produit gratuit' marchent très bien avec la culture locale » (D1.11)

Avec les clients locaux les enseignes françaises font appel aussi à la communication directe, identique à celle utilisée en France, via les bases des données que les enseignes ont recueillies soit en les inscrivant aux jeux soit en faisant la carte de fidélité. Toutefois, ces cartes de fidélité sont associées automatiquement au paiement contrairement à la France où les clients peuvent avoir une carte de fidélité sans carte de paiement.

« Nous contactons nos clients par e-mail pour leur communiquer les actualités de l'enseigne et les dernières offres promotionnelles en avant première (...) » (D2.1)

Dans le tableau nous proposons une synthèse de l'utilisation du hors médias (Tableau 9).

Tableau 9 Les hors médias au Moyen-Orient

Hors médias	Utilisation	Moyen-Orient	France
Promotionnels	Très utilisés	Standardisation	Standardisation / personnalisés
Relationnels	Très utilisés	Standardisation	Standardisation

Conclusion et discussion

Les enseignes françaises au Moyen-Orient n'ont pas opté pour une standardisation générale ni pour une adaptation totale de leur marketing. En effet, bien que les grandes lignes du retailing mix soient effectivement standardisées, certaines adaptations ont été remarquées lors de notre étude. D'abord, l'assortiment des produits présente la variété classique d'un hypermarché. Or, il apparaît que cet assortiment doit respecter dans la région de nombreuses règles et contraintes administratives. Elles sont particulièrement liées à la culture du marché notamment l'écriture en arabe, l'absence d'alcool et de viande porcine dans les produits ou encore la certification Halal des produits. Quant à la politique de prix, les hypermarchés adoptent au Moyen-Orient les mêmes méthodes qu'en France. Le positionnement est établi en fonction des clients ciblés et de l'image désirée par l'enseigne sans omettre l'application des méthodes de marge arrière des enseignes. Néanmoins, il reste différent car les hypermarchés sont considérés au Moyen-Orient comme des magasins moyens et hauts de gamme du fait de la modernité du concept et de leur emplacement dans des lieux de sortie et de loisirs. L'image de luxe de la France et la richesse de certains pays favorisent ce type de positionnement. Cela influencera d'ailleurs l'esthétique du magasin : très moderne.

Le merchandising est conduit selon les mêmes orientations stratégiques. On retrouve les mêmes principes que dans le marché domestique : vente en libre service, aménagement du magasin par types de produits... Cependant, les exigences culturelles du marché local les incitent à mettre en œuvre de nombreuses adaptations pour rendre le concept d'hypermarché plus proche des consommateurs locaux. Il en va de même concernant la communication : les enseignes ont gardé la même identité pour profiter de l'image positive et de la notoriété mondiale des enseignes. Les moyens de communications médias et hors médias sont aussi quasiment identiques. Or pour répondre à certaines exigences législatives, culturelles et religieuses, d'importantes adaptations ont été apportées. Les distributeurs français standardisent alors l'axe général de leur plan de communication en y apportant des adaptations locales. En définitive, les variables du retailing mix sont orientées selon une même logique stratégique ; une standardisation des grandes lignes de chacune d'entre elles pour maintenir une cohérence de la politique d'enseigne et de son image, marquée localement d'adaptations de chacune des variables pour répondre aux contraintes du contexte local particulièrement liées à la culture du marché. Il apparaît ainsi que standardisation et adaptation du retailing mix sont deux conditions nécessaires pour la réussite à l'international des hypermarchés. Elles s'avèrent être deux stratégies complémentaires du retailing mix et l'utilisation de l'une n'exclut pas celle de l'autre. Ce travail a souligné l'importance de la culture au Moyen-Orient mais aussi la complexité de la stratégie de marketing à l'international. Cette stratégie qui a d'ailleurs été à l'origine du développement d'une concurrence locale : s'il n'existait pas d'hypermarchés locaux avant, depuis l'arrivée des hypermarchés français les choses ont changé. Les distributeurs du Moyen Orient prennent peu à peu leur place.

En outre, si à l'origine les hypermarchés français ont privilégié une proximité géographique et culturelle lors de leurs implantations dans les pays du Maghreb, il n'en a pas été de même lorsqu'ils ont choisi le Moyen-Orient. Il serait alors pertinent, dans le prolongement de ces travaux, d'analyser l'implantation des hypermarchés au Maroc ou en Tunisie afin d'établir une comparaison.

L'hypermarché évolue actuellement dans un contexte économique mondial profondément bouleversé. Il convient alors de se demander si l'évolution de l'hypermarché sera-t-elle à l'image de son développement au cours de l'histoire ou la révolution des technologies imposera-t-elle un nouveau concept de vente, quelle serait alors la place de la relation client ?

Bibliographie

- Akrout H. (2005), *Marketing et globalisation : comment réaliser l'unité au pluriel?*, Colombelles, éd. EMS Management et Société, 230p.
- Barth K. et al. (1996), La distribution passe entre les frontières, *L'Expansion Management Review*, N°83, pp.79-83.
- Bon J. et Jallat F. (1995), Stratégies internationales de prix : peut-on résister aux exportations parallèles ?, *Décisions Marketing*, N°6, pp.43-53.
- Boutin A. et Gaston-Breton C. (2006), Segmentation et stratégies de communication dans les marchés émergents : Une approche croisée des concepts de pyramide économique et d'acculturation, *Décisions Marketing*, N°43-44, pp.79-94.
- Brunel G. et Charron C.V. (2002), *La communication internationale : mondialisation, acteurs et territoires socioculturels*, Québec, G. Morin, 309p.
- Cavusgil S.T. (1996), Pricing for global markets, *Columbia Journal of World Business*, Vol.31, N°4, pp.66-78.
- Croué C. (2006), *Marketing international : un consommateur local dans un monde global*, De Boeck.
- Dayan A. et al. (2004), *Manuel de Gestion*, Volume I, Paris, Ellipses Edition Marketing.
- Dawar N. et Parker P.M. (1994), Marketing universals: Consumers use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signal of product quality, *Journal of Marketing*, Vol.58, N°2, pp.81-95.
- Décaudin J.M. (1997), Publicité internationale : choisir une stratégie, *Décisions Marketing*, N°11, pp.61-67.
- Divard R. et Urien B. (2001), Le consommateur vit dans un monde en couleurs, *Recherche et Application en Marketing*, Vol.16, N°1, pp.3-24.
- D'Iribarne P. (2002), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, du seuil.
- Farrall N. et Whitelock J. (2001), A comparative analysis of advertising characteristics, strategy, style and form in global and national brand advertising, *Journal of Marketing Communication*, Vol.7, N°3, pp.125-136.
- Hénault G. et Spence M. (2006), *Marketing international : Synergie, éthique et liens*, Québec, Presse de l'université du Québec, 235p.
- Hofstede G. (2001), *Culture's consequences : comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, London, Sage Publication, 596p.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Ed. D'Organisation, 351p.
- Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing recherche : Méthodes de recherche et études en marketing*, Paris, Dunod, 600p.
- Kreutzer R. (1988), Marketing mix standardization : an integrated approach to global marketing, *European Journal of Marketing*, Vol.20, N°10, pp.19-30.
- Macé S. (2000), *La politique marketing du point de vente*. Paris : Fnege, 210p.
- Mayrhofer U. (2004), *Marketing international*, Paris, Economica, 224p.
- Meirer O. (2008), *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Dunod.
- Meskeh, M. (2009), *Vers une standardisation personnalisée du marketing relationnel du point de vente, étude exploratoire des hypermarchés français au Moyen-Orient*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier 1.
- Messeghem K. (2005), Les distributeurs en quête de légitimité : Le cas des accords de coopération avec les PME, *Décision Marketing*, N°39, pp.57-66.
- Michell P. et al. (1998), New perspectives on marketing mix programme standardisation, *International Business Review*, Vol.7, Issue 6, pp.617-634.

- Mourier P. et Burgaud D. (1989), *Euromarketing*, Paris, Edition d'Organisation, 247p.
- Onkivist S. et Shaw J.J. (1997), *International marketing : Analysis and strategy*, New Jersey, Prentice-Hall, 750p.
- Paché G. (2004), *Penser la décision en sciences de gestion : Pour une vision de nature syncrétique*, pp.79-99, dans Alcaras J.R., Gianfaldoni P. et Paché G. (2004), *Décider dans les organisations : Dialogues critiques entre économie et gestion*, Paris, Edition L'Harmattan.
- Simon H., Jacquet F. et Brault F. (2005), *La stratégie prix : le pricing : nouveau levier pour augmenter votre rentabilité*, Paris, Dunod, 387p.
- Soares A.M, Farhangmehr M. et Shoham A. (2007), Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies, *Journal of Business Research*, Vol.60, N°3, pp.277-284.
- Terpstra V. (1987), *International marketing*, Chicago, The Dryden Press. 652p
- Taylor E.B. (1913) dans Usinier J.C. (1992), *Commerce entre culture : une approche culturelle du marketing international*, Paris, Presses Universitaire, 2 volumes, 453p et 217p.
- Urbain C. (2000), L'attitude à l'égard de l'argent : une première tentative de validation de deux échelles de mesure américaines dans un contexte culturel français, *Recherche et Application en Marketing*, Vol.15, N°3, pp.03-28.
- Usinier J.C. (1998), *International and cross-cultural management research*, Prentice Hall.
- Vinsonneau G. (2003), *Culture et comportement*, Paris, Armand Colin, 191p.
- Warnier J.P. (2004), *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte, 119p.